

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO SOCIOECONÔMICO**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SAMARA GOULART**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CONSOLIDAÇÃO DE UM  
COMÉRCIO VAREJISTA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2015**

**SAMARA GOULART**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CONSOLIDAÇÃO DE UM  
COMÉRCIO VAREJISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Leonardo Flach, Dr.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2015**

**SAMARA GOULART**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CONSOLIDAÇÃO DE UM  
COMÉRCIO VAREJISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final \_\_\_\_\_ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 17 de novembro de 2015.

---

Professor Marcelo Haendchen Dutra, Dr.  
Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

**Professores que compuseram a banca examinadora:**

---

Professor Leonardo Flach, Dr.  
Orientador

---

Sandra Mara Iesbik Valmorbida  
Membro

---

Pedro José von Mecheln  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço ao meu orientador, professor Leonardo Flach, que me convidou para participar do 7º Concurso Estadual de planos de negócio para universitários, onde pude ter uma experiência incrível e ficar entre os 05 finalistas do concurso na categoria comércio. Agradecer também por toda dedicação, sabedoria e compreensão que conduziu-me neste trabalho.

Agradeço também aos meus velhos amigos e aos novos que encontrei na UFSC, que direta ou indiretamente, sempre apoiaram e incentivaram a continuar nesta jornada. Fizeram dos dias de estudo mais felizes.

Aos meus tios, primos e todos familiares que me aconselharam a fazer um curso superior, vibraram na minha conquista e na caminhada me deram forças para não desistir.

Um agradecimento especial é para meus pais e minha irmã pois resistiram à falta de tempo e atenção, superaram comigo os problemas, e em muitos momentos o meu cansaço e preocupação foram divididos com vocês, sempre procurando amenizar a minha ansiedade, vocês deram-me força para vencer os obstáculos e me incentivaram a prosseguir. O meu amor e gratidão a vocês que são meus exemplos de vida.

E por fim, mas não menos especial, agradeço imensamente ao meu marido. Se não te aqueci no inverno, se não consolei tua tristeza, devo-te o carinho, a proteção e o abraço. Quando eu chegava não trazia o que esperavas, pelo contrário: o cansaço, a dor e a tristeza. Perdão por minha ausência, na tentativa de semear. Tua imagem esteve todo o tempo diante de mim. A esperança de dias melhores serviu-me de ânimo, obrigado por me compreender, ajudar e confortar. A ti dedico esta conquista, sem teu apoio não teria alcançado.

*“No que diz respeito ao desempenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.”*

**(Ayrton Senna)**

## RESUMO

GOULART, Samara. **Plano de negócios para a consolidação de um comércio varejista de tecnologia da informação**. 2015, 94 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

O comércio varejista representa um mercado vasto, concorrido e complexo. O desenvolvimento de um plano de negócio é uma ferramenta importante diante da competitividade do mercado e também para auxiliar os empresários a avaliarem suas estratégias, melhorarem a sua administração, construírem um patrimônio e a alcançarem êxito em seus mercados de atuação. Mesmo para uma empresa já constituída torna-se necessário analisar seu negócio, adotar uma postura proativa na gestão e no direcionamento da empresa, fazer o planejamento e o estudo financeiro para as projeções de investimentos e de retornos considerando as influências externas e internas, portanto o plano de negócios é uma ferramenta que pode auxiliar mesmo após a implantação do mesmo, dado que serve sempre de modelo entre o planejado e o realizado. O presente estudo analisa a consolidação de um comércio varejista do segmento de tecnologia da informação através da ferramenta plano de negócios. O objetivo geral deste estudo é realizar um plano de negócios da empresa especificada para verificar a viabilidade de consolidação da mesma. Os procedimentos metodológicos levaram a uma pesquisa exploratória e descritiva do tipo estudo de caso associado à pesquisa bibliográfica, quanto à forma de abordagem trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e também quantitativo. A viabilidade do negócio pode ser analisada através do plano de negócios e assim, confirmá-la. E os resultados da pesquisa levaram a uma análise de mercado de Tecnologia da Informação, por meio de um estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores, visto que foi ampliado o conhecimento do mercado de atuação da empresa pesquisada. E através do estudo de viabilidade de consolidação da empresa Téc Master Informática, é possível destacar que a empresa tem um incremento em sua receita todos os anos, que no seu fluxo de caixa há sempre um saldo positivo, que o ponto de equilíbrio é em torno dos R\$ 700.000,00 ao ano e o prazo de retorno de investimento de 2 anos e 4 meses.

**Palavras-chave:** Plano de negócios. Consolidação de um comércio. Varejo na tecnologia da informação.

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Gênero da população pesquisada .....                                      | 54 |
| Gráfico 2 - Faixa etária da população pesquisada .....                                | 55 |
| Gráfico 3 - Ocupação da população pesquisada .....                                    | 56 |
| Gráfico 4 - Frequência de compra de novos produtos da população pesquisada .....      | 57 |
| Gráfico 5 - Sobre o local de compras da população pesquisada .....                    | 58 |
| Gráfico 6 - Produtos indispensáveis para a população pesquisada .....                 | 59 |
| Gráfico 7 - Frequência de uso dos serviços tecnológicos da população pesquisada ..... | 59 |
| Gráfico 8 - Tipos de serviços de interesse da população pesquisada .....              | 60 |
| Gráfico 9 - Fatores de escolha da empresa ideal para a população pesquisada.....      | 61 |
| Gráfico 10 - Cidades de residência da população pesquisada .....                      | 61 |
| Gráfico 11 - Fonte de Recursos para investimento.....                                 | 66 |
| Gráfico 12 - Média de compra de produtos em 2013 .....                                | 71 |
| Gráfico 13 - Média de compra de produtos em 2014 .....                                | 71 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Descrição dos Investimentos ..... | 65 |
| Tabela 2 - DRE Ano1 .....                    | 67 |
| Tabela 3 - DRE Ano 2 .....                   | 67 |
| Tabela 4 - DRE Ano 3 .....                   | 68 |
| Tabela 5 - DRE Ano 4 .....                   | 69 |
| Tabela 6 - DRE Ano 5 .....                   | 69 |
| Tabela 7 - Fluxo de Caixa.....               | 70 |
| Tabela 8 - Payback Simples.....              | 72 |
| Tabela 9 - Payback Descontado.....           | 73 |
| Tabela 10 - Cenário Provável .....           | 74 |
| Tabela 11 - Cenário Pessimista .....         | 74 |
| Tabela 12 - Cenário Otimista .....           | 75 |
| Tabela 13 - Indicadores .....                | 77 |



## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Síntese das pesquisas anteriores similares ..... | 51 |
|---|----|

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Organograma tradicional <i>versus</i> organograma de empresa moderna orientada ao cliente ..... | 38 |
|--|----|

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|        |   |
|--------|---|
| IBEVAR | Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo & Mercado de Consumo |
| IBGE   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                   |
| IBPT   | Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação                 |
| MPE    | Micro e pequena empresa   |
| PAC    | Pesquisa Anual de Comércio  |
| PDV    | Ponto de venda  |
| PIB    | Produto interno Bruto   |
| PROVAR | Programa de Administração do Varejo Brasileiro                    |
| PWC    | PricewaterhouseCoopers  |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas          |
| SOFTEX | Sociedade Brasileira para Exportação de Software                  |
| TIR    | Taxa Interna de Retorno   |
| TI     | Tecnologia da informação  |
| VPL    | Valor Presente Líquido  |
| DRE    | Demonstração do Resultado do Exercício                            |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA.....   | 14        |
| 1.2 OBJETIVOS.....   | 15        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>  | <b>15</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....  | 16        |
| 1.4 MÉTODO DE PESQUISA.....  | 18        |
| <b>1.4.1 Definição da Estratégia Metodológica .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>1.4.2 Coleta e a Análise de Informações .....</b>   | <b>21</b> |
| 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....  | 23        |
| 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....  | 24        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>25</b> |
| 2.1 DEFINIÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA NO BRASIL, EM SANTA CATARINA E NO MERCADO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO..... | 25        |
| 2.2 EMPREENDEDORISMO.....  | 30        |
| 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS .....  | 31        |
| 2.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO .....  | 34        |
| <b>2.4.1 Análise do Mercado .....</b>  | <b>35</b> |
| 2.4.1.1 Clientes .....   | 36        |
| 2.4.1.2 Fornecedores.....  | 39        |
| 2.4.1.3 Concorrentes .....   | 39        |
| 2.4.1.4 Plano de Marketing.....  | 40        |
| <b>2.4.2 Análise Econômica.....</b>  | <b>41</b> |
| 2.4.2.1 Classificação de Custos .....  | 42        |
| 2.4.2.2 Demonstração Resultado Exercício.....  | 43        |
| 2.4.2.3 Margem de Contribuição .....   | 44        |
| 2.4.2.4 Ponto de Equilíbrio.....   | 45        |
| 2.4.2.5 Lucratividade .....  | 45        |
| <b>2.4.3 Análise Financeira .....</b>  | <b>46</b> |
| 2.4.3.1 Fluxo de Caixa.....  | 46        |
| 2.4.3.2 Taxa Interna de Retorno .....  | 47        |
| 2.4.3.3 Valor Presente Líquido.....  | 48        |
| 2.4.3.4 Payback (Prazo de Retorno do Investimento) .....   | 49        |
| 2.4.3.5 Rentabilidade.....   | 49        |
| 2.5 ANÁLISE DE CENÁRIOS.....   | 50        |
| 2.6 ESTUDOS ANTERIORES DE PLANOS DE NEGÓCIOS.....  | 50        |
| <b>3 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>  | <b>53</b> |
| 3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....   | 53        |
| 3.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA .....  | 53        |
| <b>3.2.1 Pesquisa com clientes.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>3.2.2 Análise dos concorrentes.....</b>   | <b>62</b> |
| <b>3.2.3 Análise dos fornecedores.....</b>   | <b>64</b> |
| 3.3 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO .....  | 65        |
| <b>3.3.1 Viabilidade financeira .....</b>  | <b>66</b> |
| <b>3.3.2 Construção de Cenários .....</b>  | <b>73</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>        | <b>76</b> |
| 4.1 CONCLUSÕES.....                       | 76        |
| 4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 78        |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                  | <b>80</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>                     | <b>85</b> |
| <b>ANEXO.....</b>                         | <b>91</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Reconhece-se que as micro e pequenas empresas são fundamentais na economia do Brasil, como fonte de geração de empregos, renda, desenvolvimento regional e distribuição de riquezas. Segundo informações do Sebrae, em 2014, elas representavam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geravam 52,2% dos empregos com carteira assinada, e respondiam por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Contudo, é necessário que estas empresas se preparem para o mercado atual, altamente competitivo. De acordo com um estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009 (SEBRAE, 2013), de cada 10 empresas formalizadas, 7 sobrevivem no Brasil após 2 anos da abertura.

No presente estudo realizou-se uma pesquisa num comércio varejista de T.I. (tecnologia da informação). O mercado brasileiro no setor de comercialização de produtos de informática e montagem de computadores é diversificado e em ascensão. De acordo com dados apresentados pelo IBPT (2014), por meio do projeto Empresômetro, até a data de 11/04/2014, somente no estado de Santa Catarina, haviam 6.880 comércios varejistas especializados em equipamentos e suprimentos de informática. Há um vasto potencial a ser explorado sendo que este segmento de mercado tem se apresentado cada vez mais promissor e inovador.

O empreendedor, diante de significativas oportunidades de mercado, precisa de foco, metas definidas e um planejamento bem elaborado sobre os negócios e o mercado de atuação, para reduzir os riscos. As empresas bem sucedidas estão constantemente em mudanças, aproveitam as oportunidades e reagem às possíveis ameaças.

Além do estudo sobre o negócio e a viabilidade econômico-financeira, é de suma importância a utilização dos dados contábeis, especialmente da contabilidade de gestão, para que as decisões sejam tomadas com respaldo científico e por meio de informações confiáveis. A contabilidade coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios que contribuem para a tomada de decisão dos administradores (MARION, 2009).

Ao analisar todos os instrumentos, é possível para o empresário avaliar o plano de investimento a ser realizado, verificar a viabilidade ou inviabilidade do projeto, identificar as vantagens e desvantagens econômicas de manter-se no mercado, assim como avaliar a possibilidade de expandir o empreendimento.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

O Plano de Negócios consiste na elaboração de um projeto por escrito, que destaque os objetivos de um negócio ou projeto, descrevendo quais passos devem ser galgados para realizar um empreendimento de sucesso e identificar a viabilidade do empreendimento. Em resumo: “um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado” (SEBRAE, 2013).

Ampliando-se o entendimento sobre o planejamento do negócio, pode-se considerá-lo como um meio para atender a um fim e não somente ao resultado final. O próprio documento do plano poderá estar obsoleto assim que sair da impressora. Este fato acontece como em todos os planos de batalha; ou seja, é preciso modificar o plano quando começam os combates, levando-se em consideração as alterações no campo de guerra, que no caso seria o mercado onde se está empreendendo (DORNELAS, 2005).

No intuito de diminuir a possibilidade de riscos posteriores ao início do negócio, é necessário que as organizações façam uso do plano de negócios. De acordo com o entendimento de Dornelas (2005), o plano de negócios pode não só evitar que o empreendedor persiga uma má oportunidade, mas também pode ajudá-lo a transformar suas visões originais em melhores oportunidades. Quer dizer, o plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e os resultados financeiros” (SALIM *et al.*, 2005, p. 3).

Ratificando o entendimento sobre a importância desta ferramenta, Malheiros et al. (2005) colocam que o plano de negócios tem como papel principal tornar uma ideia interessante num empreendimento real e concreto. Por meio dele também é possível ver as fragilidades e pontos de melhoria de cada aspecto do que será realizado, realizar as alterações para que se possa buscar atingir o sucesso do empreendimento.

O plano de negócio tem o intuito de trazer uma visão antecipada das condições do mercado. Além do projeto, também deverá ser realizado um estudo de viabilidade econômica e financeira, tanto para a expansão de um negócio quanto para a abertura da empresa. Com esse tipo de análise é possível visualizar projeções e números, o real potencial de retorno do investimento em questão. Isto torna possível decidir se as premissas estão interessantes e se o projeto deve ir adiante ou não, para que os empreendedores possam tomar decisões mais objetivas e com riscos calculados, aumentando assim as possibilidades de sucesso.

Buscando entender o perfil desse empreendedor de pequeno porte, Dornelas (2005, p. 37) esclarece que há dois modelos de proprietários de pequenos negócios:

Os clássicos donos de pequenos negócios que, quase como pequenos fazendeiros produtores de leite, são escravizados pelo trabalho e casados com ele. Longas jornadas tais como 70, 80 ou mesmo 100 horas por semana e férias raras são antes a regra do que a exceção. E esses laboriosos proprietários dificilmente constroem algum patrimônio além da propriedade que possuem para tocar o negócio. A dedução é clara: uma das grandes diferenças entre o empreendedor voltado para o crescimento e patrimônio e o proprietário tradicional de um pequeno negócio é que o primeiro pensa grande.

O desenvolvimento de um plano de negócio é uma ferramenta importante diante da competitividade do mercado e também para auxiliar os empresários a avaliarem suas estratégias, melhorarem a sua administração, construir um patrimônio e alcançar êxito em seus mercados de atuação. Mesmo para uma empresa já constituída torna-se necessário analisar seu negócio, adotar uma postura proativa na gestão e no direcionamento da empresa, fazer o planejamento e o estudo financeiro para as projeções de investimentos e de retornos considerando as influências externas e internas, portanto o plano de negócios é uma ferramenta que pode auxiliar mesmo após a implantação do mesmo, dado que serve sempre de modelo entre o planejado e o realizado.

Ao definir as prioridades do presente estudo, tem-se como principal objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: Ao analisar o comércio varejista de T.I., na empresa Téc Master Informática, por meio do plano de negócios, é possível verificar a viabilidade de consolidação do empreendimento?

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, evidenciando a importância do conhecimento desses para a realização da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse estudo é realizar um plano de negócios para verificar a viabilidade de consolidação da empresa Téc Master Informática.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Fazer uma análise de mercado de Tecnologia da Informação, por meio de um estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores;
- ✓ Analisar a rentabilidade financeira em um cenário positivo e negativo;
- ✓ Obter informações contábeis para a tomada de decisão;
- ✓ Apurar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se por sua relevância potencial nos contextos empresarial, social e acadêmico. Este tema pode ser de interesse direto dos empreendedores novos e consolidados, dos estudantes e dos órgãos de entidades varejistas, pela possibilidade de trazer esclarecimentos sobre a importância do plano de negócios para viabilizar um empreendimento.

Diante do segmento competitivo do varejo na área de T.I., o presente trabalho fornece subsídios para apresentar à empresa, objeto deste estudo, o resultado dos seus investimentos e também a produção de informações geradas, que poderão ser utilizadas para sua consolidação. Mediante os devidos ajustes, a proposta poderá ser adaptada em outras empresas, especialmente desse segmento, como forma de prestar suporte às decisões para uma gestão empresarial eficiente.

Com o advento dos novos bens, como os bens da informação, por exemplo, o segmento varejista vem se transformando, e de forma acentuada no setor de T.I. O espaço entre os concorrentes é cada vez menor, sendo disputado em novos locais. Dessa forma, este trabalho justifica-se por apresentar o entendimento necessário para a abertura ou a consolidação de um negócio, apresentar os resultados por meio de uma linguagem de fácil entendimento, e atuar assim, quase como um manual para consultas.

Sob o ponto de vista prático, este estudo se justifica, também, por auxiliar na obtenção de recursos financeiros. Conforme esclarece Morris (1991, p. 83), “os bancos sentem-se bem mais tranquilos quanto à solicitação de empréstimos se o empreendedor puder demonstrar como decidiu a respeito da soma que está tentando obter e como isso afetará sua situação de caixa”. Um estudo que esclarece a respeito do plano de negócios poderá ser aplicado em situações reais pelos empreendedores, e para as instituições bancárias. Mas Malheiros *et al.* (2005) explica que, mesmo tendo uma importância significativa, criar um plano de negócios pode incomodar muitos empreendedores, pois o senso de imediatismo pode levar a queimar etapas essenciais, e alguns ainda podem acreditar que não é possível avaliar algo que ainda nem existe.

Malheiros *et al.* (2005) esclarecem que é vital fazer um plano empresarial antes que o empreendedor tenha iniciado a empresa ou o empreendimento. Isto porque vai auxiliá-lo a identificar problemas potenciais antes que eles surjam, e inclusive para encontrar sugestões de resolução, economizando tempo e dinheiro.

Tais informações reiteram a necessidade prática deste estudo, visto que apesar da quantidade de informações disponíveis na atualidade, diversos empreendedores ainda não se



utilizam do instrumento plano de negócios antes de colocarem suas ideias em prática. Os dados do Sebrae (2009) a respeito da mortalidade das empresas nos primeiros anos de existência levam a este entendimento.

Segundo Fialho *et al* (2007), o avanço da tecnologia e da comunicação de forma tão globalizada e acelerada transformou o contexto do empreendedorismo. A busca de oportunidades para se manter um negócio sintonizado com o mercado requer mais do que o conhecimento formal, precisa-se de intuição, criatividade e resiliência por parte do empreendedor.

O contexto mercadológico mudou significativamente, conforme o autor supracitado, o que antigamente eram diferenciais competitivos, tais como, excelência no atendimento ao cliente, qualidade do produto, redução de custos, viraram uma questão de sobrevivência e de obrigatoriedade.

Os desafios do empreendedorismo começam no próprio entendimento do que é empreender. Conforme Drucker (1986) o empreendedorismo mais do que um traço de personalidade é um comportamento. As reações aos estímulos externos ressoam nas características psicológicas do indivíduo que ocasiona a promoção das inovações, que são características clássicas do empreendedor.

Sendo assim, o presente estudo justifica-se como recurso para os empreendedores que ainda não se utilizam do plano de negócios para a implantação de um empreendimento, facilitando o acesso à informação e a disseminação do conhecimento acadêmico para o público em geral.

Academicamente, este trabalho, por se tratar de um estudo de caso, traz dados reais e atuais de um segmento com alta competitividade: o segmento varejista na área de T.I. Esta área de negócio tem a característica de uma renovação constante de portfólio de produtos, além de lançamentos e novidades constantes. O próprio varejo tem se transformado em velocidade acelerada desde o ingresso das mídias sociais como recurso de marketing viral.

Ainda no contexto acadêmico, este trabalho se justifica, também, por colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos no curso de Ciências Contábeis. Soma-se ainda que ao ser apresentado e ficar disponível para consultas futuras, esse trabalho pode ser utilizado como fonte de pesquisa e como base para estudos semelhantes, permitindo uma análise temporal da evolução mercadológica desse segmento.

Academicamente, o plano de negócios torna-se uma pesquisa de interesse das mais diversas áreas de estudo. Leva-se em conta a diversidade de métodos de aplicação e até mesmo de estruturação do plano de negócios que variam significativamente de autor para autor. Também se considera que a análise depende do segmento de mercado estudado, bem como das características do tipo de negócio e maturidade do mesmo.

O segmento varejista requer atenção acadêmica constante, pois suas condições mercadológicas alteram-se significativamente, de acordo com o cenário econômico do momento. Também recebe interferência das inovações que ocorrem no mundo. Exemplos disso são as mídias sociais, que permitem um tipo diferente de negócios que interfere, de forma preponderante, no segmento varejista. Este segmento precisa adaptar-se constantemente e em velocidade acelerada a todas essas novas formas de vender, de se relacionar com o mercado consumidor.

A taxa de mortalidade de novas empresas também destaca a relevância acadêmica deste estudo, pois o plano de negócios é uma das ferramentas adequadas para a prevenção do insucesso dos novos empreendimentos. O estudo pode ser uma alavanca para próximas pesquisas que possam avaliar o sucesso de um grupo de empresas implantadas com a aplicação do plano de negócios. Dessa forma, podem surgir novos trabalhos orientando os empreendedores e também descobrindo novas formas de melhorar o sucesso das organizações.

A melhoria dos modelos de plano de negócios justifica a importância acadêmica deste estudo. A proximidade com a realidade estudada permite a descoberta de nuances e detalhes que podem alterar a pesquisa e trazer novas informações para acrescentar aos empreendedores e pesquisadores.

Além de propiciar a ampliação de conhecimentos, espera-se contribuir com a comunidade acadêmica a partir de novas percepções e do acompanhamento de uma realidade que sofre interferência das inovações e da mudança de comportamento dos consumidores de forma constante e intensa, bem como facilitar o entendimento da aplicação e da importância do plano de negócios para os empreendedores.

#### 1.4 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção trata dos caminhos metodológicos e do percurso de pesquisa realizados para desenvolver este estudo dentro dos padrões que um estudo acadêmico necessita para produzir o conhecimento.

Metodologia não deve ser compreendida como imposição de limites a pesquisa, e sim uma alternativa com intuito de atingir os objetivos específicos (NETTO, 2005). Desse modo, vislumbra-se que é necessário explicar os procedimentos de metodologia aplicados nesta pesquisa.

Com intuito de alcançar os objetivos propostos, e diante do problema formulado para esta pesquisa, este trabalho utiliza algumas abordagens metodológicas. Inicialmente, apresenta-se a definição da estratégia metodológica, que indica como a mesma pode ser classificada. Na sequência, é apresentado o universo a ser estudado e os critérios e preferências utilizados para tal definição. Por conseguinte, são descritos os instrumentos empregados e os procedimentos metodológicos específicos realizados para a coleta e a análise dos dados.

#### **1.4.1 Definição da Estratégia Metodológica**

As tipologias de delineamento de pesquisas aplicadas às particularidades da Contabilidade, como área de conhecimento, são agrupadas em três categorias de pesquisa: quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos; e quanto à abordagem do problema (RAUPP; BEUREN, 2012). Segue a tipificação desta pesquisa quanto a cada um destes aspectos:

##### **a) Quanto aos objetivos**

Segundo os objetivos formulados, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explicativa (GIL, 2002). Diante das três opções, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva.

Uma pesquisa classificada como exploratória para Vianna (2001, p. 130), “possibilita uma explicação maior e um aprofundamento de estudos sobre um determinado assunto ou área, com vistas ao seu entendimento mais qualificado ou à descoberta de novas relações”. A pesquisa exploratória tem o intuito de trazer familiaridade com o conceito a ser investigado, pois explora não somente o fato pesquisado, mas o seu entorno.

Portanto, esta pesquisa considera-se de natureza exploratória uma vez que pretende examinar, a fim de ampliar a compreensão sobre a viabilidade de um comércio varejista de T.I. e a consolidação por meio de um plano de negócio, tendo em vista que este conceito e ideia eram aplicados somente para abertura de um novo empreendimento.

A pesquisa descritiva é aquela que expõe as características de determinada população ou fenômeno, pode também descobrir a existência de associação entre variáveis. Em outras palavras esse tipo de pesquisa procura definir particularidades de determinado conceito, para que haja melhor entendimento na pesquisa realizada (GIL, 2002).

Esta pesquisa, na empresa estudada, também se enquadra como descritiva, pois identificou comportamentos e características de determinada população, por meio de questionários, de modo que se possa realizar uma análise para estabelecer a relação entre as variáveis dos resultados obtidos.

A descrição do segmento de mercado e da própria área de atuação da empresa, enquanto forma de comercialização requerem que haja um entendimento das características que diferenciam e distinguem este caso estudado de todos os demais.

#### b) Quanto aos procedimentos

Cabe ressaltar que com os procedimentos são obtidos os dados que conduzem este estudo. Uma pesquisa pode abranger estudo de caso; levantamento de dados; pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; pesquisa participante e pesquisa experimental (RAUPP; BEUREN, 2012). Diante das opções, classifica-se esta pesquisa como estudo de caso associado com pesquisa bibliográfica.

Uma pesquisa com procedimento do tipo estudo de caso ocorre quando se emprega o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se obtenha um amplo e detalhado conhecimento. Seu propósito não é fornecer conhecimento sobre uma determinada população, e sim permitir uma visão global do sistema, para identificar os fatores que influenciam ou são influenciados por ele (GIL, 2002).

Sendo que, no Estudo de Caso, as técnicas geralmente usadas para coleta de dados são questionários, entrevistas, observação e triangulação. Portanto, quanto aos procedimentos aplicados, que foram de questionários e observação de resultados, o presente trabalho caracteriza-se como um Estudo de Caso de um comércio varejista de T.I.

A pesquisa bibliográfica é o conjunto de conhecimentos humanos reunidos em obras. O objetivo é conduzir o leitor a desenvolver, com base nesse material já elaborado, um determinado assunto, uma produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desenvolvimento da pesquisa (FACHIN, 2003).

A pesquisa bibliográfica apresenta-se por meio de autores reconhecidos por suas publicações em cada área pesquisada, tendo o intuito de aprofundar-se no tema deste trabalho e fundamentar a base de conhecimento científico para propiciar o desenvolvimento do mesmo.

#### c) Quanto à abordagem do problema

A abordagem é a maneira, metodologicamente, de enfrentar o desafio do conhecimento. Uma pesquisa pode ser classificada como: Pesquisa quantitativa e/ou Pesquisa qualitativa. Seguem os fundamentos do significado de tal tipificação, bem como a justificativa para a adoção das duas abordagens neste trabalho.

A característica quantitativa é observada pela quantificação na forma de coleta de dados e no tratamento desses utilizando-se métodos estatísticos, desde os mais simples como percentual, média, desvio-padrão, até os mais complexos, como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros (RICHARDSON, 2012).

Esta pesquisa pode ser considerada quantitativa, uma vez que têm por objeto de estudo os valores monetários da empresa coletados na pesquisa de campo, para serem analisados por meio dos métodos matemáticos e estatísticos, caracterizando ou não a viabilidade de consolidação do comércio.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, procura reduzir a distância entre a teoria e os dados. O método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências, dando o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos (RICHARDSON, 2012).

Nesta pesquisa pretende-se conhecer o Plano de Negócio, a partir de publicações, conceitos e entendimentos sobre o assunto. Quanto à forma de abordagem trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e também quantitativo. Dessa forma pode-se obter um entendimento assertivo do caso estudado.

#### **1.4.2 Coleta e Análise de Informações**

A coleta de dados provém de documentos, de observação ou por meio de respostas e declarações de pessoas que contêm as informações necessárias aos objetivos da pesquisa, permitindo posteriormente o registro e a análise de tais informações (CHIZZOTTI, 2001). A seguir, são demonstrados os instrumentos de pesquisa utilizados na coleta de dados e são identificados os procedimentos metodológicos adotados para se obter e analisar os dados coletados.

##### **a) Instrumentos**

Os instrumentos de pesquisa adotados dependem dos objetivos propostos. Os instrumentos são compreendidos como os métodos que direcionam, de maneira coesa e

sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados. Os instrumentos que podem ser utilizados são observação, questionário, entrevista, *check list* e pesquisa documental (RAUPP; BEUREN, 2012).

Nesta pesquisa utiliza como instrumento a pesquisa documental e questionários. A pesquisa documental trabalha com dados que não receberam nenhuma análise aprofundada, de documentos considerados autênticos. A coleta de dados foi realizada na Empresa Téc Master Informática Ltda. ME, que atua no comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática, situada no município de Santo Amaro da Imperatriz.

Sendo que, para a pesquisa documental ou de fontes primárias, foram utilizados: consulta às notas fiscais, controle de estoques, pedidos de venda, contas a pagar, a receber entre outros. Uma vez que, a autora da pesquisa também é sócia da empresa, conhece os processos internos da organização e também com acesso à todos os dados necessários. Esses dados coletados são projetados no *software* Plano de Negócio produzido pelo SEBRAE, nos quais serão calculados índices como valor presente líquido (VPL), tempo de retorno (*Payback* simples e descontado), taxa interna de retorno (TIR), índice de lucratividade (IL), possibilitando a verificação da viabilidade econômico-financeira do empreendimento em questão.

A fim de se obter uma projeção do mercado, foi aplicado um questionário fechado estruturado, que segue um roteiro pré-definido, permitindo comparar as respostas de vários *stakeholders*. Padronizou-se o questionário para obter respostas às mesmas perguntas, permitindo a comparabilidade das respostas entre os respondentes.

A pesquisa documental ou de fontes secundárias, que são contribuições já publicadas sobre o tema pesquisado, foram utilizados: monografias, artigos, com vistas a subsidiar o capítulo de fundamentação teórica e buscar um contexto mercadológico do problema enfocado, destacando a sua relevância e atualidade.

#### b) Procedimentos

Para a composição desta pesquisa, foram realizadas 9 (nove) etapas essenciais para a análise, que estão apresentadas a seguir:

1ª etapa: Foi criado um questionário. O questionário, fechado e estruturado, foi aplicado com clientes em potencial, para buscar identificar diferenças de interesses pelo tipo de serviço, identificar quais são os produtos de maior procura, analisar se os interesses são determinados por região e por faixa etária.

2ª etapa: Foi realizado um processo de *Benchmarking*. Foi efetuado uma comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face a identificar e atuar nos fatores de sucesso e de insucesso, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance mas também a sua superação, e reconhecer como está a situação do mercado local.

3ª etapa: Elaborar um Plano de Negócio, para empresa em questão, utilizando o *software* produzido e utilizado pelo SEBRAE.

4ª etapa: Utilizar a planilha eletrônica para organização dos dados coletados.

5ª etapa: Calcular índices como: valor presente líquido (VPL), tempo de retorno (*Payback* simples e descontado), taxa interna de retorno (TIR), índice de lucratividade (IL).

6ª etapa: Com as informações obtidas, verificar se a empresa em questão está atuando dentro das normas contábeis, que conduza a uma tomada de decisão confiável;

7ª etapa: Avaliar, juntamente com fornecedores e em publicações relacionadas à tecnologia, as inovações no mercado de T.I.;

8ª etapa: Analisar e comparar as respostas dos questionários com clientes e concorrentes, para verificar se é necessário a empresa realizar mudanças em sua atuação no mercado.

9ª etapa: Apresentar os resultados com a utilização de gráficos, tabelas e textos, explicitando e comparando os valores obtidos por meio de avaliação de investimentos e de cenários futuros, que constatarem os resultados apresentados.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho monográfico tem como delimitação o alcance de seus objetivos, caracterizados na seção 1.2 e o cumprimento dos processos metodológicos, expostos na seção 1.4. O trabalho abrange um horizonte temporal entre os anos de 2010 a 2018. O empreendimento localiza-se em Santo Amaro da Imperatriz. A análise da viabilidade ocorre pelos índices mais utilizados.

Em relação ao uso de questionários, considerando que não houve meios para confirmação das respostas, presumiu-se a veracidade dos relatos, mesmo sob o risco inerente do questionário, mas trata-se da margem de erro admissível para este tipo de pesquisa.

Considerando as diversas mudanças que ocorrem nas empresas diariamente, e o Plano de Negócios por ser específico para cada empresa, a sugestão proposta neste estudo não se

aplica a outros segmentos de negócios, mas facilmente pode ser alterado para que se possa utilizar este plano, sendo porém importante enfatizar que o estudo limita-se ao período de pesquisa e à época à qual ela foi realizada, bem como as expectativas e as necessidades de qualidade da informação no momento desse estudo.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O desenvolvimento deste trabalho está estruturado em quatro capítulos: Introdução; Fundamentação Teórica; Resultados da Pesquisa e Considerações Finais.

O capítulo 1, denominado Introdução, apresenta as finalidades e a abrangência da pesquisa, que se inicia com uma contextualização que conduz ao tema e ao problema abordado. Logo após, são evidenciados os objetivos geral e específicos e a justificativa do presente estudo. Em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa e suas delimitações. Por fim, é relatada a estrutura do trabalho, com a descrição sintética dos capítulos que seguem.

No capítulo 2, denominado Fundamentação Teórica, encontra-se a revisão de literatura do presente estudo, iniciando-se com conceitos de comércio varejista no Brasil, em Santa Catarina e no mercado de T.I.; empreendedorismo; plano de negócio; análise de viabilidade no negócio; análise mercado; análise econômica; análise financeira; análise de cenários e estudos anteriores de planos de negócios.

O capítulo 3, denominado Resultados da Pesquisa, apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa. Inicia-se com uma breve apresentação da empresa. Em seguida, são apresentadas as finalidades e elaboração do projeto. Por fim, são apresentados os resultados da análise dos dados acompanhados das considerações.

Por fim, no capítulo 4, são apresentadas as Considerações Finais do trabalho. Inicialmente, é avaliado o alcance de cada um dos objetivos (tanto geral como os específicos), evidenciando-se as seções do trabalho que demonstram o cumprimento do mesmo. Em seguida, é apresentada uma síntese das principais conclusões obtidas a partir dos resultados da pesquisa, com base na análise dos dados e de todo o arcabouço de conhecimento produzido. Por fim, são apresentadas as sugestões para pesquisas e trabalhos futuros.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compor um trabalho a respeito de Plano de Negócios, é importante aprofundar alguns temas de forma detalhada. Os assuntos são fundamentados por autores especializados de cada área que auxiliaram na elaboração desta monografia e enriqueceram-na, como também aprofundaram o conhecimento da acadêmica. Para tanto, serão dissertados nessa revisão de literatura os assuntos relevantes mais intrínsecos ao estudo, aportando na opinião de diversos autores clássicos e contemporâneos.

### 2.1 DEFINIÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA NO BRASIL, EM SANTA CATARINA E NO MERCADO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Varejo é um termo usado para designar os setores de comércio que vendem diretamente para os consumidores finais. As atividades do comércio varejista são importantes, pois geram uma grande quantidade de empregos no Brasil.

Aprofundado o entendimento sobre varejo, Donato (2012) coloca que:

O comércio, ou ainda o varejo, é uma das atividades mais pioneiras que a sociedade conhece. O ser humano há muito tempo, está acostumado a negociar mercadorias, desde as formas primitivas de escambo, passando pela evolução mercantilista que envolvia as primeiras trocas monetárias, até chegar às formas de comercialização modernas, com a utilização de dinheiro, talões de cheques, cartões de créditos, transações eletrônicas, entre outros.

Entende-se então que, o varejo engloba todas as atividades que compreendem o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Sendo que consiste no processo de compra de produtos em quantidades relativamente grandes dos produtores atacadistas e outros fornecedores para venda em quantidades menores ao consumidor final.

Assim, reforçando esse entendimento, o varejo está localizado estrategicamente entre os fornecedores e os consumidores, o que lhe confere um papel de fundamental importância como intermediador na cadeia de suprimentos.

Entretanto, não importa como os produtos ou serviços são vendidos ou onde são vendidos, se é pelo telefone, correio, pela internet ou outros, e se é um fabricante, atacadista ou varejista, se vender para o consumidor final já está envolvido no varejo (KOTLER, KELLER, 2012). Dessa forma consegue-se obter uma definição de varejo, pois este independe do canal de distribuição e está muito mais ligado ao seu processo principal: interligar clientes e fornecedores.

Importante observar-se que as mais conhecidas lojas de varejo são as lojas de departamentos, os supermercados, as lojas de conveniências, as farmácias, entre outros. Por sua vez as lojas de varejo atendem as preferências de consumo muito diferentes quanto a níveis de serviços específicos e criam diferentes dinâmicas de competitividade e preços (KOTLER, KELLER, 2012).

Faz-se necessário esclarecer alguns dos possíveis posicionamentos que podem ser adotados pelo varejo, pois isso ajuda a criar uma diferenciação entre eles. Os varejistas se posicionam no mercado para oferecer, de acordo com Kotler, Keller (2012, p. 483), um dos quatro níveis de serviço a seguir:

**Autosserviço:** o autosserviço é a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes se dispõem a conduzir sozinhos seu processo de procura, comparação e seleção de produtos.

**Autoatendimento:** os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda.

**Serviço limitado:** esses varejistas comercializam mais mercadorias, e oferecem serviços como crédito e privilégio de devolução de mercadorias. Os clientes precisam de mais informações e ajuda.

**Serviço completo:** os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procura, comparação e seleção. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, associado ao maior número de serviços, resulta em um varejo de alto custo.

Dessa forma, agregar valor e definir o tipo de serviço a ser oferecido torna-se essencial, pois isso interfere na precificação de acordo com os tipos de produtos comercializados, bem como do público-alvo escolhido.

Caracterizando-se assertivamente pode-se entender que o comércio varejista constitui-se por um número elevado de unidades locais com receita de revenda, em geral, de pequeno porte. A atividade de revenda, sem transformação significativa, de bens de consumo novos e usados, é destinada ao público em geral, principalmente para o consumidor final, seja para uso familiar ou pessoal (IBGE, 2012). Entendendo-se que o foco do varejo é o consumidor final, observa-se que há uma evolução do Setor de Varejo Brasileiro conforme as três últimas edições do *ranking* IBEVAR, onde todos os segmentos do mercado de Varejo apresentaram crescimento do faturamento superior a inflação, o que mostra a força competitiva das maiores redes varejistas do país.

Assim sendo, a oferta de emprego no Mercado de Varejo foi expressiva em 2012, e cresceu com menor intensidade em 2013. As empresas focaram em aumentar a efetividade para melhor se prepararem para a desaceleração do mercado esperada para 2014.

Em contrapartida o número de lojas cresceu de forma assimétrica entre 2012 e 2013 entre os setores e nenhuma das três métricas analisadas (faturamento, número de funcionários e número de lojas) apresentou redução no período (IBEVAR, 2014).

Isso demonstra que os grandes *players* do varejo interferem no entendimento dos dados apresentados pelo IBEVAR, pois apesar do número de empregos ter crescido no período, assim como o faturamento, em contrapartida houve assimetria no crescimento do número de lojas. Pode-se deduzir que isso se refere às questões de marketing e de novo comportamento do consumidor, inclusive frente às grandes redes.

Continuando a mapear o varejo no Brasil, de acordo com a pesquisa anual de comércio, em termos de receita líquida, a maior geração no varejo ocorreu nos hipermercados e supermercados, com R\$ 257,7 bilhões (24,9%), que pagaram também o maior volume de salários, entretanto, se tratando da força de trabalho, a atividade do varejo ocupou a terceira posição (15,2%) (IBGE, 2012).

Assim, ao observar a PAC que permite uma avaliação estrutural sobre o resultado das empresas de varejo para as grandes regiões do Brasil, é possível verificar que em 2012, a Região Sudeste exerceu predominância em relação às principais variáveis analisadas: receita bruta de revenda (R\$ 1 438,7 bilhões ou 53,4% do total); salários, retiradas e outras remunerações (R\$ 85,9 bilhões ou 56,9%); pessoal ocupado (5 390 mil ou 52,7%) e número de unidades locais (874 341 ou 50,6% do total).

Entretanto, a Região Sul ficou em segundo lugar em todas as variáveis. Ocupando a terceira posição ficou a Região Nordeste, seguida das Regiões Centro-Oeste e Norte em todas as variáveis (IBGE, 2012). Isso pode ser explicado pelos grandes centros de distribuição do varejo estarem situados no sudeste, bem como as maiores rendas *per capita* estão no sudeste e no sul do Brasil.

Apesar desse sucesso dos anos anteriores, em 2015 é possível perceber a desaceleração no consumo das famílias, que se deve, em grande parte, ao aumento do nível de endividamento da população e às sucessivas elevações das taxas de juros, indicando que o modelo de crescimento da economia brasileira, baseado no crescimento do consumo, vem se esgotando.

Contudo, pela ótica da oferta (produção), o setor de serviços, que inclui o comércio, continuará a dar sustentação ao PIB do país nos próximos anos. E neste ano, o comércio varejista registrou, no primeiro mês, alta de 0,8% no volume de vendas e de 1,3% na receita nominal sobre o mês anterior, feito o ajuste sazonal. No acumulado dos últimos doze meses, a

elevação foi de 1,8% (volume de vendas) e de 8% (receita nominal), destacando-se tanto no volume de vendas quanto na receita nominal. Porém, a previsão para 2015 é de crescimento menor, em face do cenário econômico desfavorável (SEBRAE, 2015).

Aprofundando o entendimento sobre o mercado local um estudo realizado pelo Sebrae, sobre a Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia da Região Sul, que tem como finalidade apresentar um relatório contendo os resultados obtidos na realização do estudo, dos anos de 2009, 2010 e 2011, tem-se que no Estado de Santa Catarina, das MPE, o destaque é a participação do setor de serviços (80,9%) com predominância do comércio (43,2%) (SEBRAE, 2015).

Assim, o setor do comércio em Santa Catarina tem representação de 35,78% do total de empresas ativas no estado. Santa Catarina está em destaque no ranking IBEVAR 2014, do varejo, que aponta as 120 maiores empresas do setor no Brasil.

Este levantamento feito pelo Programa de Administração do Varejo Brasileiro (Provar) com apoio da consultoria PwC revelou que, juntas, essas maiores companhias faturaram R\$ 379 bilhões em 2013. As nove empresas do Estado que estão na lista: Havan (32ª posição), Angeloni (33ª), Cia Hering (39ª), Giassi (68ª), Grupo Cassol (80ª), Drogaria Catarinense (84ª), Rede Berlanda (105ª), Koerich (112ª) e Imperatriz (116ª) (IBEVAR, 2014).

Especificamente o varejo no mercado de T.I. é um empreendimento que comercializa produtos de informática, compra partes e peças para montar e vender os computadores. O laboratório e a loja devem contar com bons profissionais e oferecer garantia e assistência técnica para os computadores montados e vendidos.

Nesse contexto, a prestação de serviço é um ato ou desempenho essencialmente intangível, que é oferecido para satisfazer um desejo ou necessidade sem a posse de um bem físico, sendo difíceis de se medir, provar, sentir, ouvir ou cheirar antes de se comprar, por isso, é necessário fazer com que o consumidor perceba os serviços como algo palpável, tornando-se um diferencial competitivo do negócio, especialmente por se tratar de um segmento de produtos que demandam conhecimentos técnicos por parte de quem comercializa.

Nesse quadro globalizado das empresas e com a crise mundial o mercado de computadores e acessórios sofreu grande impacto, mas o principal desafio do micro e pequeno empresário do setor ainda é competir com as grandes redes de lojistas que revendem os equipamentos e facilitam as condições de pagamento dos produtos.

Esses empreendedores esbarram também com a concorrência de revendas que não se preocupam com a legalização, utilizando na montagem dos equipamentos peças sem procedência além de outras ilegalidades. Todos estes itens são pontos que definem a precificação dos produtos e serviços, tornando a concorrência nem sempre leal (SEBRAE, 2013).

Comparando-se o mercado brasileiro aos países mais desenvolvidos, o setor de comercialização de produtos de informática e montagem de computadores é diversificado e em ascensão, com muito potencial a ser explorado. A maioria das empresas bem sucedidas estão constantemente em mudanças, oferecendo oportunidades e se defendendo das ameaças.

Destacam-se alguns fatores que impulsionam este mercado: queda do preço ao consumidor final; maior oferta de programas acessíveis a usuários inexperientes; maior divulgação e diversificação na aplicação da informática; a facilidade de se comprar computadores diretamente das grandes empresas multinacionais; assistência técnica globalizada, agregado de softwares e outros serviços, que podem vir a ser um grande obstáculo ao sucesso desse tipo de empreendimento, tendo em vista que muitos consumidores, têm uma relutância em acreditar na confiabilidade dos equipamentos montados (SEBRAE, 2013).

Outro ponto importante a ser abordado é que os profissionais de T.I. das empresas de Varejo, atuam na maioria dos casos como recurso exclusivo para dar resposta às demandas tecnológicas. Tratando-se de produtos que demandam conhecimentos técnicos, este fator deve ser levado em consideração para a prestação de serviço, especialmente.

Estes profissionais precisam mirar em sistemas que vão além do que existe hoje, pois com a evolução dos negócios do varejo é exigido muito mais que um sistema para PDV, para frente de caixa, estoques, entre outros. Eles agora dependem de aplicações avançadas, preparadas tecnologicamente para acompanhar a alta demanda de entrega de recursos modernos, baseadas nas melhores práticas de negócios atuais (FORESTI, 2014).

Assim sendo, é possível verificar que no mercado varejista vem ocorrendo mudanças repentinas no comportamento dos consumidores e com o atual cenário do mercado brasileiro, o varejo é um dos setores mais afetados com a crise econômica, perante isso, mudanças organizacionais são inevitáveis, pois as empresas de sucesso e que conseguem sobreviver a uma crise, estão em incessante busca por maior flexibilidade e diferenciação no mercado, a fim de que, ao menor sinal de mudança, as mesmas possam estar preparadas para fornecer o que seus consumidores necessitam.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

O conceito de ser empreendedor, não é necessariamente aliado a qualificação de proprietário do negócio, mas sim a todo e qualquer colaborador da empresa que pense no processo evolutivo e inovador no intuito de agregar valor para a organização.

O empreendedorismo começou a tomar forma no final de 1990, mas o marco de sua consolidação e relevância foi nos anos de 2000 a 2010. Nos Estados Unidos o termo empreendedorismo já é referenciado a anos, por ser um país que tem como a característica principal o capitalismo. No Brasil o movimento do empreendedorismo começou a ser conhecido quando surgiram as entidades do Sebrae e a *Softex*, recebendo atenção por parte do governo e das entidades de classe, para que houvesse a diminuição nas taxas de mortalidade dos empreendimentos (DORNELAS, 2012).

Aprofundando o conceito, para Chiavenato (2006, p. 03) o empreendedorismo é:

[...] inicialmente tratado como uma característica inata, de um pequeno número de indivíduos, pela sociedade, o termo vem quebrando barreiras entre os anos 90 e início do século 21. Estes indivíduos dotados de ousadia e invejável apetite por auto realização são os chamados empreendedores.

Sendo que, na definição de empreendedorismo para Dornelas (2012, p. 29) é possível encontrar os seguintes aspectos:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Segundo Fialho *et al* (2007), o avanço da tecnologia e da comunicação de forma tão globalizada e acelerada transformou o contexto do empreendedorismo. A busca de oportunidades para se manter um negócio sintonizado com o mercado requer mais do que o conhecimento formal, precisa-se de intuição, criatividade e resiliência por parte do empreendedor.

Reforçando isso essa década será representada por dois importantes eventos, a Copa do Mundo de Futebol 2014 e pelas Olimpíadas de 2016 (DORNELAS, 2012). Ainda segundo este autor (2012, p. 18) “[...] estimulando novas oportunidades empreendedoras e que proporcionarão a criação e o desenvolvimento de novos negócios no país. É o novo momento do Brasil e o empreendedorismo será o protagonista desta década.”

A palavra empreendedor é de origem francesa e pode ser traduzida como aquele que assume riscos e começa algo novo, quem empreende, é o que vê uma oportunidade e monta um

negócio para receber um capital sobre este investimento (DORNELAS, 2012). Já para Schumpeter (1949, apud Dornelas, 2012 p. 28) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

Ampliando-se o entendimento, empreendedor é um indivíduo que visa uma oportunidade e tem a iniciativa de reunir, organizar ou administrar recursos em sua própria empresa, assumindo o risco associado com a participação acionária nesta, comprometendo-se pessoalmente com o resultado (DRUCKER, 2003).

Já Dornelas (2005) destaca que as características que definem o empreendedor estão associadas ao seu talento e também à sua capacidade de superar as expectativas, bem como encontrar entusiasmo e disposição para superar as fronteiras e barreiras inerentes ao cargo que ocupa. Em contrapartida, os autores que conceituam o empreendedorismo são enfáticos em dizer que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, porém Kirzner (1973, apud Dornelas, 2012 p. 28) apresenta uma abordagem contraditória a de Schumpeter, para esse autor, “empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva num ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Em síntese, o empreendedor é aquele que inicia algo novo, que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos, enfim, tem uma visão futura do negócio e parte para a ação.

### 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios não é a empresa, mas sim a sua descrição, é um instrumento dinâmico que deverá ser atualizado constantemente para apresentar a realidade e ser mais adequado ao uso por parte dos gestores. É uma das formas de buscar os recursos, parcerias entre outros, para alcançar os objetivos e consolidar a empresa.

Buscando-se entender a abrangência, a atribuição essencial do plano de negócio é definir a missão e o propósito do empreendimento, é o momento de avaliar e projetar em números e prazos o investimento e o retorno sobre o capital (CHÉR, 2002). Também é utilizado para o planejamento de novos negócios ou ainda para o planejamento de novas unidades empresarias, no caso de empresas já estabelecidas, é aplicado o plano de negócios, com o propósito de ser um guia para definir e delinear as estratégias de atuação do futuro (DORNELAS, 2001).

Já conforme Malheiros *et al* (2005) o plano de negócios tem como papel principal tornar uma ideia interessante num empreendimento real e concreto. A partir dele também é

proporcionado ver as fragilidades e pontos de melhoria de cada aspecto do que será realizado. Assim é possível fazer as devidas alterações para que se possa fazer desse empreendimento um sucesso.

Reforçando a necessidade do plano Dornelas (2001, p. 5) ainda ressalta que “negócios criados sem planejamento são empresas conhecidas como “estilo de vida”, nas quais os empreendedores não têm visão clara de crescimento e de como será a empresa daqui a 5, 10, 20 anos.” Para que os objetivos sejam alcançados é necessário planejar cada passo a ser trilhado.

Conforme Malheiros *et al* (2005, p. 196) explicam que “um plano de negócios consiste em dar respostas, cuidadosamente organizadas, a uma série de perguntas consideradas vitais para quem pretende começar uma empresa próspera”. Os autores ainda esclarecem que o plano de negócios é mais que um documento, ele serve inclusive para avaliar a viabilidade de se realizar a implantação da mesma.

Cabe lembrar como é afirmado pelo autor Lacruz (2013, p. 3) que o plano de negócio é “vivo, porque deve ser revisto constantemente.” De acordo com o mesmo autor, são constantes as mudanças no setor econômico, tecnológico e interno das empresas, perante isso é necessário reescrever e atualizar o plano de negócio sempre que necessário (LACRUZ, 2013).

Em relação a importância do plano de negócios, é possível fazer uma comparação com uma viagem longa de carro, é preciso de um roteiro, de um mapa detalhado, de um projeto e de um cronograma para guiá-lo nessa missão. No caso da abertura de um empreendimento, a viagem é bem mais longa e complicada. O roteiro do plano de negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os seus esforços (CHIAVENATO, 2005).

Ainda sobre a importância, o plano de negócios ajuda a viabilizar inclusive empréstimos bancários para a realização do empreendimento. Sobre o assunto Morris (1991, p. 83) coloca que “os bancos sentem-se bem mais tranquilos quanto à solicitação de empréstimos se o empreendedor puder demonstrar como decidiu a respeito da soma que está tentando obter e como isso afetará sua situação de caixa”.

O plano de negócios não é só uma ferramenta das grandes empresas, em virtude da abertura da economia brasileira, que fizeram com que as empresas ficassem expostas à competição do mercado internacional, desta forma o plano de negócios é mais utilizado para outros empreendimentos já que é um instrumento para se planejar o futuro, diminuir riscos e desenhar os motivos de se ter uma empresa (DOLABELA, 1999).



Sobre o papel e importância do plano de negócios segundo Dornelas (2012, p. 99) com essa ferramenta é possível:

1. Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
2. Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
3. Monitorar o dia a dia da empresa e executar ações corretivas quando necessário.
4. Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, incubadoras, investidores, capitalistas de risco etc.
5. Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
6. Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.)

Em oposição à relevância exposta anteriormente, de acordo com Malheiros *et al* (2005) mesmo tendo uma importância significativa, criar um plano de negócios pode incomodar muitos empreendedores, pois o senso de imediatismo pode queimar etapas essenciais, alguns ainda acreditam que não é possível avaliar algo que ainda nem existe, os autores esclarecem que é vital fazer um plano empresarial antes que você tenha começado sua empresa porque vai ajudá-lo a identificar problemas potenciais antes que eles surjam, e a encontrar sugestões para resolvê-los, economizando tempo, dinheiro e dores de cabeça.

O plano de negócio serve também para atender aos objetivos de uma empresa como o teste de viabilidade de um conceito de negócio; orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações; atrair recursos financeiros; transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão (DORNELAS, 2001).

Para elaboração do plano de negócio há vários tipos, formatos e estruturas defendidas pelos diversos autores, em vista de que todos seguem os mesmos princípios. De forma sintética a estrutura do plano de negócio pode ser resumida em sumário executivo, conceito do negócio, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários, avaliação estratégica e por fim avaliação do plano de negócio. Tendo em vista que, atualmente, as comunicações são exigidas de forma mais ágil, direta e objetiva, os planos de negócios têm sido adaptados para atender a esse contexto, de forma mais clara e com menos páginas.

O mercado hoje caracteriza-se pela exigência de flexibilização, é necessário prever todas as ações que podem acontecer no negócio para que o empreendedor não seja surpreendido. O plano de negócio, geralmente construído com a intuição empreendedora, precisa ser revisto, refeito ou, em alguns casos, substituído por outro plano, pois um gestor necessita ter alternativas e estratégias para acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado.

## 2.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Uma etapa importante antes da abertura de uma empresa é a análise de viabilidade do negócio. Esta análise envolve a coleta e o processamento de informações qualitativas e quantitativas, necessárias à análise de uma decisão de investimento. Desta forma, o processo decisório torna-se mais concreto e menos tendencioso, já que o grau de incerteza nele implícito será reduzido (WOILER; MATHIAS, 1996) e serão consideradas variáveis mensuráveis e não somente a empolgação do empreendedor.

Complementando, Chiavenato (1995) esclarece que é importante saber o volume da atividade econômica em que a empresa se torna viável e lucrativa, para isso é preciso a elaboração de um projeto de viabilidade.

Dessa maneira, para garantir um empreendimento de sucesso, é necessário elaborar tal projeto antes da abertura do negócio, para que auxilie nas decisões nos processos decisórios futuros, para Chiavenato (1995, p. 23) significa:

Identificar e tentar potencializar as oportunidades do mercado e todos os aspectos que poderão aumentar as chances de dar certo. Identificar e tentar neutralizar as ameaças do mercado e todos os aspectos que poderão reduzir as chances de dar certo. Descobrir como criar valor para o cliente e como gerar riqueza para a empresa.

Entende-se por projeto como um simultâneo de informações internas e externas à empresa, que quando surge a ideia ou a oportunidade de investir, inicia o processo de coleta e de processamento de informações que são analisadas e permitirão testar a sua viabilidade de forma assertiva (WOILER; MATHIAS, 1996).

Contudo, como não existe um único indicador ideal, capaz de apontar sozinho a viabilidade do negócio com um grau razoável de certeza, devem-se combinar métodos que retratem questões complementares e essenciais para avaliar a viabilidade do negócio (risco e rentabilidade). É importante ressaltar que nenhum índice deve ser analisado isoladamente, pois para haver viabilidade do negócio é necessário que todos os indicadores apontem que o empreendimento é rentável e viável.

Para elucidar mais o assunto, será tratado nos próximos itens sobre as análises de viabilidade primordiais que devem ser feitas na elaboração de um plano de negócio, permitindo dessa forma uma visão clara e holística do que é preciso considerar.

### 2.4.1 Análise do Mercado

O entendimento mercadológico requer a compreensão não só da segmentação do mercado em que se atua, no caso o varejo de T.I., mas dos próprios conceitos de marketing como estratégia empresarial e de verificação de oportunidades de negócios.

A análise de mercado é uma importante etapa do plano de negócio, pois para alcançar resultados depende do ponto de venda, de como a empresa irá abordar seus clientes, de como se diferenciara da concorrência, de como fará as negociações com fornecedores, e é importante conhecer muito bem o mercado para estabelecer uma estratégia de marketing.

Sob um ponto de vista relacional é conveniente criar alianças estratégicas dentro do mercado, seja com um fornecedor, com um prestador de serviço terceirizado da empresa ou, ainda, com clientes, pois em conjunto com os *stakeholders* a empresa pode ganhar uma concorrência licitatória, impedir a entrada de novos competidores, dar entrada em um mercado já em crescimento, dependendo da aliança a empresa poderá ter mais chances de sobrevivência (DORNELAS, 2012).

Após uma análise com foco macro no setor de interesse, é necessário realizar uma análise particular do segmento de mercado da empresa, verificando o que está acontecendo com o setor e as perspectivas para a empresa se fixar nele (DORNELAS, 2012).

Entretanto, no conceito de Buarque (1984, p. 40) “o estudo de mercado é não somente o ponto de partida do projeto, mas também uma de suas etapas mais importantes, pois por meio dele determina-se a viabilidade ou não de continuar com as demais etapas do estudo.”

De suma importância para conhecer as tendências do mercado e as preferências do consumidor, as empresas devem realizar pesquisas abrangentes, afim de fornecer-lhes suporte para a estratégia da empresa (DORNELAS, 2012). Cada segmento e cada tipo de mercado-alvo tem características e necessidades diversas, sendo que a organização precisa conhecer tais perspectivas para oferecer produtos e serviços de interesse do público foco de sua oferta.

Dolabela (1999) explica que a análise de mercado tem por objetivo identificar as oportunidades mais promissoras para a empresa e descrever como se deve aprofundar nos mercados identificados, conquistá-los e manter as posições alcançadas, reforçando a necessidade de domínio sobre as características do público-alvo.

O advento da globalização dos mercados alterou muito o panorama de competição das empresas, especialmente no segmento da T.I., Aaker (2012) destaca que as mudanças estão em toda parte, e isso afeta a estratégia de forma preponderante. O autor alerta para a efemeridade

das ideias de sucesso que podem representar o fracasso no dia seguinte. Dessa forma, a análise de mercado é uma ferramenta essencial.

Em síntese, a análise de mercado é um reconhecimento de seus possíveis clientes, fornecedores e concorrentes, com a finalidade de antecipar as ocorrências, elaborando estratégias de marketing.

#### 2.4.1.1 Clientes

O cliente é a razão de existir de todas as empresas. Este jargão muito conhecido no mundo empresarial reflete uma preocupação acadêmica relevante, pois diferenciar-se no mercado e atrair os clientes é tarefa cada vez mais complexa.

É importante identificar os clientes, para que seja possível verificar as necessidades destes, o que estão comprando, para qual utilidade, se estão realizados com a compra, a fim de promover melhorias e adaptações para atender os clientes potenciais. E a definição de cliente para Lacruz (2013, p. 38) “é quem compra os produtos/ serviços oferecidos pela empresa no último estágio da cadeia de transações.”

A proposta da organização precisa atrair novos clientes e manter os atuais. Para isso é preciso fazer uma proposta de valores que tenha significado para o cliente e que demonstre o posicionamento da empresa, desde que tal proposição seja sustentável ao longo do tempo. Neste caso o plano de negócios supre esta necessidade (AAKER, 2012).

Para a elaboração do plano de negócio é necessário descrever o mercado-alvo, de forma qualitativa e quantitativamente os clientes, quer sejam pessoas físicas ou jurídicas; apresentar os detalhes do mercado, da distribuição geográfica, dos hábitos e costumes, das necessidades, a sazonalidade e o poder de compra (CHÉR, 2002).

Os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, infíeis e é com facilidade que trocam a escolha por produtos, marcas e fornecedores diferentes, Chér (2008, p. 199) traz um conceito de inovação que reflete essa volatilidade de opções de consumo:

A inovação, dessa forma, serve para quebrar essa força e reduzir as opções de escolha. O consumidor tem que ser colocado em xeque: não pode ter alternativas senão a de se render a você, ao seu produto e à sua marca. É preciso tirar dele uma arma até então voltada contra você: a comparação. A inovação destrói a capacidade de se comparar, na medida em que seu produto se torne único e exclusivo.

É importante saber onde, quando, como e por que os clientes comprem um determinado produto/ serviço em vez de outros, para ser possível fazer análise da concorrência,

definir estratégias de marketing e segmentar os clientes por suas necessidades (LACRUZ, 2013).

Para enquadrar os clientes em cada segmento e como deve ser feita a abordagem com estes, Dornelas (2012, p. 156) traz um conceito semelhante ao de Lacruz que fala para “identificar o que os consumidores estão buscando quando compram o produto, o que os leva à compra, que critérios usam para definir qual produto comprar e por que compram.”

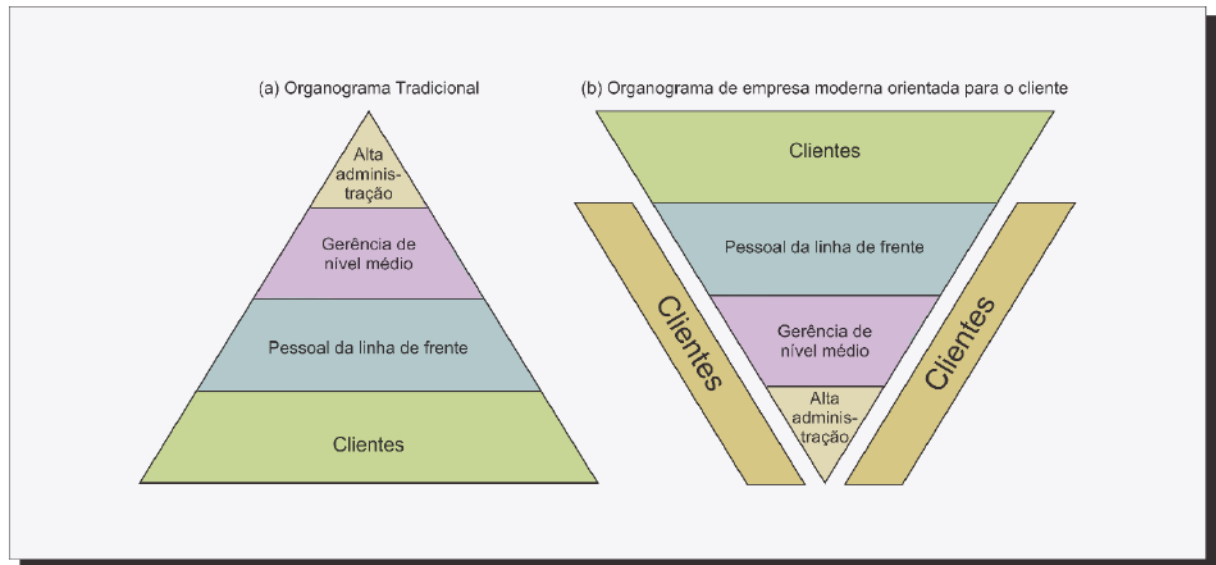
Antes de se abrir um negócio, é preciso conhecer o potencial da organização, saber se irá oferecer uma novidade que corresponde a uma necessidade particular do consumidor e do mercado. O cliente tem acesso a várias alternativas de escolha de produtos e serviços e para um negócio, os clientes devem ser os colaboradores mais importantes, pois são eles que orientam o empreendedor sobre suas necessidades e para isso é preciso prestar atenção ao que eles têm a dizer (DEGEN, 1989).

Toda estratégia de negócio depende de como o mercado consumidor será abordado, pois a empresa deve saber se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos, com a finalidade de conquistar clientes (DORNELAS, 2001). Segundo Aarker (2012) essas estratégias revela um conjunto de ativos e de competências que precisam ser desempenhadas para atender as diretrizes estratégicas.

Segundo os autores Kotler e Keller (2012, p. 129), “os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes, não há negócio.” Isso reforça a importância dos clientes para um plano de negócios e para viabilizar um novo empreendimento.

Algumas empresas invertem o organograma tradicional para o organograma de empresa moderna orientada ao cliente como mostra a Figura 1:

**Figura 1 - Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente**



Fonte: Adaptado de Kotler, Keller (2012, p. 130)

Para as organizações é necessária a construção de valor, a satisfação e a fidelidade do cliente. Na figura acima é possível verificar a inversão do organograma onde os clientes estão no topo, adiante, por grau de importância, vem o pessoal de linha de frente, que tem contato direto com os clientes satisfazendo-os, abaixo está a média gerência oferecendo suporte ao pessoal de linha de frente para que possam atender bem os clientes e abaixo a alta gerência que a tarefa é contratar gerentes de nível médio eficientes para prestar-lhes apoio. E nas laterais consta clientes, que significa que todos devem estar pessoalmente envolvidos com os clientes (KOTLER, KELLER, 2012).

Os clientes estão mais informados do que nunca, e possuem ferramentas para verificar argumentos das empresas e buscar melhores alternativas, segundo Kotler e Keller (2012, p. 131), o valor percebido pelo cliente é:

A diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o benefício total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto, pessoal e imagem. O custo total para o cliente é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico.

Um negócio é viável quando tem clientes em quantidade e com poder de compra, afinal, sem clientes não há negócios. Pode-se concluir que os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam.

#### 2.4.1.2 Fornecedores

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços.

Podem ser considerados fornecedores as empresas ou pessoas que fornecem recursos financeiros, materiais, recursos humanos ou tecnológicos, em suma são organizações e/ou pessoas que providenciam recursos ou insumos indispensáveis para o funcionamento do negócio (CHIAVENATO, 2004).

O fornecedor geralmente está disposto a ajudar o indivíduo que deseja começar seu empreendimento, visto que se a nova iniciativa for bem-sucedida, o fornecedor garante um cliente fiel (DEGEN, 1989). Reforçando assim, o interesse dos fornecedores em formar alianças com o empreendedor.

O empreendedor deve fazer uma análise comparativa entre fornecedores, como: qualidade, quantidade, preço, prazo e forma de pagamento, prazo de entrega, garantia, assistência técnica de equipamentos entre outros elementos úteis para que seja realizada uma compra vantajosa, que contribua para os lucros da empresa.

Dessa forma a escolha correta e o trabalho em parceria com os fornecedores certos podem virar uma vantagem competitiva para a organização ou produto em questão aumentando assim as chances de sucesso que serão maximizadas através do plano de negócios.

#### 2.4.1.3 Concorrentes

Concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos mesmos clientes. A concorrência também deve ser vista como uma situação favorável, pois a busca de melhorias ocorre nos mercados mais competitivos. Bons concorrentes servem como parâmetro de comparação, além de serem uma fonte de estímulo à melhoria.

Concorrência é pessoas ou empresas que podem proporcionar mercadorias e/ou serviços iguais ou semelhantes aos que sua empresa oferece aos seus clientes atuais ou futuros (CHIAVENATO, 2004). A concorrência de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que desviam a atenção dos clientes de alguma forma, em vista disso é importante a análise da concorrência no plano de negócio (DORNELAS, 2012).

É necessário ao empreendedor desvendar a concorrência para estar apto a vencer no mercado, há a importância de conhecer quais alternativas de produtos e/ou serviços existem no mercado em que atua, e porque seus clientes preferem por algum outro produto ou serviço para identificar uma estratégia de marketing a ser tomada (DORNELAS, 2012).

A análise da concorrência dos competidores principais deve ser feita de forma comparativa entre os atributos, identificando os pontos fracos destes para que o empreendedor saiba proporcionar melhores resultados para sua empresa, de acordo com Dornelas (2012, p. 156) estes atributos podem ser:

Diferenciais e benefícios do produto/ serviço para o cliente, participação de mercado em vendas, canais de venda utilizados, qualidade do produto, preço, localização, eficácia da publicidade, *performance*, tempo de entrega, métodos de distribuição, garantias, capacidade de produção e atendimento da demanda, como a empresa está organizada internamente (qualidade e competência dos funcionários, saúde financeira, métodos de produção, métodos gerenciais etc.), estratégia de cada competidor, posicionamento em relação ao mercado, capacidade de adaptação as exigências do mercado (flexibilidade), diferenciais tecnológicos, vantagens competitivas, pontos fortes e fracos.

A análise da concorrência é a comparação dos atributos de sua empresa com os principais concorrentes também afirma o autor Lacruz (2012), o mesmo autor (2012, p. 42) ainda nos diz onde essas informações podem ser obtidas “por meio de visitas a empresas, ocasião em que se simula ser um cliente; outras, por meio de contatos com fornecedores e distribuidores em comum e de relatórios setoriais.”

Segundo Aarker (2012) a análise da concorrência pode considerar a identidade do negócio, os grupos de concorrentes estratégicos, o desempenho dos competidores, a imagem deles no mercado, seus objetivos, suas estratégias, seus pontos fortes e fracos, dessa forma conseguindo mapear as competências dos concorrentes.

Assim, primeiramente é necessário distinguir o mercado concorrente para uma posterior observação do comportamento dos mesmos, a concorrência de certo modo pode até trazer benefícios para a empresa, estabelecendo estratégias diferenciadas em seus atos para aproveitar oportunidades que possam surgir no mercado.

#### 2.4.1.4 Plano de Marketing

O plano de *marketing* é um dos instrumentos essenciais que deve estar explicitado no plano de negócios, visto que as estratégias de marketing são meios e métodos de alcançar os objetivos. Por marketing pode-se entender que é a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, é o suprir necessidades gerando lucro (KOTLER, KELLER, 2012).



Nas empresas é necessário haver demanda por produtos e serviços suficiente para obter lucro, e o marketing tem uma importância fundamental no enfrentamento de um cenário econômico ruim, enfrentando os desafios e criando habilidades para aumentar a demanda e sobreviver (KOTLER, KELLER, 2012).

As estratégias de marketing são geralmente um composto de 4Ps (quatro pês), que são produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda (comunicação). Sendo que a projeção de vendas da empresa está diretamente ligada a estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente. A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores (DORNELAS, 2012).

Em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do *marketing* os 4Ps (quatro pês) não representam mais todo o cenário, o conceito pode refletir um conjunto mais representativo do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance (KOTLER, KELLER, 2012).

Os autores Kotler e Keller (2012, p. 24) definem os 4Ps (quatro pês) da moderna administração de *marketing* assim:

As *pessoas* refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do *marketing*... Os *processos* refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas a administração de marketing... Os *programas* refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores... E a *performance* ...captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras e implicações que transcendem a própria empresa.

O plano de *marketing* consiste em fornecer um valor ao cliente, em uma economia concorrida, com clientes racionais e diante de várias opções no mercado, é necessário estar em continua atualização nas estratégias, no mercado-alvo, nas oportunidades, proporcionando uma perspectiva sempre melhor de seus produtos e serviços ao cliente se comparado com outros mercados.

## **2.4.2 Análise Econômica**

Uma oportunidade de mercado com a criação de um produto ou serviço que satisfaça os clientes, não é suficiente para se ter um bom investimento, é necessária uma projeção dos custos, de resultados, do ponto de equilíbrio necessário para manter a estabilidade econômica e criar projeções para um crescimento empresarial.

A análise de viabilidade econômica deve relatar os retornos sobre os investimentos considerando os riscos assumidos, para dar amparo nas decisões (HOJI, 2008). Essa análise também precisa de uma avaliação dos preços praticados no mercado para se conhecer a sensibilidade aos preços, pois isso será determinante para se calcular o ponto de equilíbrio e as demais variáveis econômicas e financeiras (Aaker, 2012).

Malheiros *et al* (2005) ainda esclarecem que os investimentos podem ser físicos, tais como, móveis, utensílios, imóveis, veículos, máquinas e equipamentos, terrenos, entre outros. Também podem ser investimentos financeiros, como os para capital de giro, que irá adquirir o estoque inicial, servirá para pagamento da mão-de-obra e para as despesas fixas. Ainda podem ser relativos a outros gastos como despesas com propaganda, com registros, entre outros.

Assim ao fazer um investimento, é importante empregar os critérios econômicos para saber como aplicar o dinheiro de maneira a obter o maior retorno, ou seja, investir no que renda mais. Para melhor compreensão da análise econômica, este trabalho irá demonstrar a classificação de custos, demonstração resultado exercício, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e lucratividade.

#### 2.4.2.1 Classificação de Custos

O estudo de viabilidade econômica é a definição dos custos da empresa, sendo eles classificados em custos fixos e custos variáveis, sendo que a partir deles é possível calcular o ponto de equilíbrio. Dessa forma, a empresa pode elaborar uma política de preços a serem praticados de forma a estar competitivo no mercado.

No entendimento de Guimarães Neto (2012, p. 9) custo é o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de bens e serviços, ou seja, é o gasto efetuado na área fabril (produção) da organização.

A análise de custos é uma ferramenta estratégica no processo decisório, tornando-se indispensável para as atividades gerenciais, especialmente nas que envolvem formação de preço, valorização dos estoques e otimização da produção (GUIMARÃES NETO, 2012). Os custos ainda podem ter diversas classificações. Custos diretos constituem os que podem ser incorporados diretamente aos produtos. Os custos indiretos são aqueles que ajudam a produção, mas não são identificados em cada produto, como por exemplo, energia elétrica, salário dos supervisores, aluguel, depreciação, entre outros, conforme Guimarães Neto (2012).

Custos fixos são os que independem do volume de produtos produzidos ou vendidos, é um custo que permanece constante. Já os custos variáveis estão ligados diretamente ao volume

de produtos produzidos ou vendidos, é uma variável dependente da produção realizada e englobam custos de materiais diretos e custos de mão-de-obra direta (CHIAVENATO, 1995).

A fim de expor um exemplo sobre a diferença entre custos fixos e variáveis é possível verificar em uma unidade de tempo (mês, nesse exemplo), o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são custos variáveis. Por outro lado, o aluguel da fábrica em certo mês é de determinado valor, independente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos. Por isso, o aluguel é um custo fixo (MARTINS, 2006).

É conceituado custo como gasto relacionado à atividade de produção. Os gastos podem ser divididos em custos e despesas, as quais, diferentes dos custos, são gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas, e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas (NEVES; VICECONTI, 2002).

Há outras divisões para os custos como diretos e indiretos, mas, para compreensão deste trabalho será abordado, principalmente, os custos fixos e variáveis para elaboração da demonstração do resultado exercício e com isso a projeção do ponto de equilíbrio necessário para empresa. Como custos variáveis será considerado os custos das mercadorias vendidas, impostos sobre vendas e os gastos com vendas (comissões, propaganda, taxas de cartões). Serão considerados como custos fixos a depreciação, a energia elétrica, os salários, a conta telefônica, entre outros conforme a explicação de Guimarães Neto (2012), e os custos indiretos são aqueles que ajudam na produção, mas não são identificados em cada produto, como por exemplo, energia elétrica, salário dos supervisores, aluguel, depreciação, entre outros.

#### 2.4.2.2 Demonstração Resultado Exercício

A demonstração de resultado é uma confrontação de receitas e despesas em um determinado período para contabilizar se a empresa teve lucro ou prejuízo, bem como as vendas e outros indicadores de resultado.

Para definir como é feita a elaboração de uma demonstração de resultado de exercício, Dornelas (2012, p. 174) demonstra o passo a passo:

Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. ... Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

É possível resumir que a demonstração do resultado do exercício é a consequência (lucro ou prejuízo) das operações da empresa alcançadas em um certo período de tempo, e o que determinou para que o resultado fosse negativo ou positivo (CHIAVENATO, 1995).

Outros autores trazem também que a demonstração do resultado do exercício tem como objetivo fornecer o resultado líquido do exercício e os elementos que o compuseram (NEVES; VICECONTI, 2002).

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas que ocorreram em determinado período e tal demonstração pode ser simples, para micro ou pequenas empresas, que não requisitem dados minuciosos para a tomada de decisão, ou completa, para empresas em que esta é exigida por lei (MARION, 2007).

Dessa forma, a DRE torna-se um ponto de atenção na hora de se avaliar o plano de negócios, bem como as condições para que a empresa possa assumir novos custos e despesas para viabilizar o novo empreendimento.

#### 2.4.2.3 Margem de Contribuição

A margem de contribuição tem que ser suficiente primeiramente para cobrir o custo variável de produção ou venda e o que sobrar será a contribuição para deduzir os custos fixos; se a margem de contribuição não for suficiente, verifica-se então prejuízo no período. Esse indicador permite ao empreendedor saber em quais produtos ou serviços vale mais a pena investir e fomentar.

Martins (2006, p. 179) chega ao conceito de que margem de contribuição é “a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa da sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro”.

A margem de contribuição também pode ser calculada percentualmente, fazendo-se a divisão da margem de contribuição unitária pela receita de vendas, a utilidade deste cálculo se dá para evidenciar como a margem de contribuição será afetada por uma variação das vendas totais. Sendo assim, a margem de contribuição unitária e percentual terá grande influência sobre os passos que a companhia está disposta a dar para aumentar os lucros (GARRISON; NOREEN, 2001).

#### 2.4.2.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o volume de receita mínimo que a empresa deve produzir para suprir seus custos fixos e variáveis, pode ser definido como o ponto em que não apresenta nem lucro nem prejuízo para a empresa.

As negociações da empresa serão deficitárias, onde as despesas forem maiores que as receitas, até o ponto de equilíbrio, enquanto a partir do ponto de equilíbrio as operações serão gradativamente superavitárias, onde as receitas são maiores que as despesas (CHIAVENATO, 1995).

De acordo com Dornelas (2012, p.176) “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.” É uma ferramenta gerencial importante, que permite saber a qual momento o negócio começa a obter lucro.

A análise do ponto de equilíbrio é considerada muito importante já que possibilita determinar o nível de operações que precisa manter para cobrir todos os custos operacionais e avaliar a lucratividade associada a vários tipos de venda (GITMAN, 2010). Dessa maneira, junto ao plano de negócios pode-se criar uma projeção de vendas necessárias.

O ponto de equilíbrio é definido como o nível de vendas em que o lucro operacional é zero. Uma vez atingido o ponto de equilíbrio, o lucro operacional aumentará segundo a margem de contribuição unitária, para cada unidade adicional vendida. Esta ferramenta é utilizada pelos administradores com o objetivo de conhecer qual deve ser o volume de vendas, para que a margem de contribuição se iguale ao gasto fixo dos recursos comprometidos, para executar as atividades exigidas pelo volume de vendas (GARRISON; NORREN, 2001).

#### 2.4.2.5 Lucratividade

As empresas precisam medir a lucratividade de seu negócio para ajudá-los a determinar se devem expandir, reduzir ou eliminar quaisquer produtos ou serviços de sua empresa.

Sendo a lucratividade uma relação entre o lucro e as vendas, o quanto de lucro sobra das vendas após os custos/despesas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em

divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, entre outros (SEBRAE, 2013).

De acordo com SEBRAE (2014), seu cálculo é feito da seguinte maneira:

$$Lucratividade = \frac{Lucro\ Líquido}{Receita\ Total} \times 100$$

### 2.4.3 Análise Financeira

A viabilidade financeira, representando a principal fonte de referência e de monitoramento das finanças empresariais, serve para o empreendedor projetar e acompanhar os objetivos estabelecidos com os reais. Não obstante, também é uma forma de divulgar seu negócio para possíveis parceiros e investidores, além de poder ser utilizada como uma ferramenta para análise de crédito por parte de fornecedores e instituições financeiras.

As empresas fazem uso de planos financeiros para direcionar suas ações com propósito a atingir seus objetivos imediatos. Partindo dessa premissa, o planejamento financeiro, além de ensinar atingir as metas orçamentárias e de crescimento previstas no planejamento estratégico de curto e de longo prazo, demonstra quais atividades não devem receber quaisquer investimentos (GITMAN, 2010).

Com este propósito, a análise de investimento é desempenhada para verificar se há viabilidade no novo empreendimento. De acordo com Casarotto e Koppitke (2000), alguns dos métodos mais utilizados são: *Payback* (Tempo de Retorno), TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido) e o Índice de Lucratividade.

Assim, a análise financeira deve abordar assuntos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais físicos e financeiros, projeta resultados em diversos cenários, analisa as demonstrações financeiras do negócio e, por fim, avalia se o investimento é viável por meio de técnicas.

#### 2.4.3.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa pode ter como objetivo básico oferecer uma adequada projeção de entradas e saídas de recursos financeiros em determinados períodos.

Para Dornelas (2012, p.175) “o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor.” O mesmo autor ainda faz uma analogia comparando o fluxo de caixa com a conta corrente de uma pessoa física, onde é feito depósitos e saques na conta corrente que são projetados no tempo, sendo feito pela maioria das pessoas esse fluxo de caixa

diário, efetuando aplicações, pagando contas. A diferença é que no caso das empresas o volume de fluxo de caixa é muito maior para gerenciar, mas segue o mesmo princípio.

O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, das origens (fatores que aumentam o caixa) e das aplicações (fatores que reduzem) de caixa (CHIAVENATO, 1995).

E ainda o mesmo autor, Chiavenato (1995, p. 124) explica que “o orçamento de caixa permite planejar as necessidades de caixa a curto prazo, pois proporciona uma visão dos recebimentos e dos pagamentos previstos que ocorrerão durante um certo período de tempo”.

As entradas e saídas de caixa acontecem em um ciclo dinâmico. E com a elaboração do fluxo de caixa, é estimado o volume de receitas e de gastos, e confrontando essas entradas e saídas, há o saldo acumulado do fluxo, que se for negativo, tem-se um déficit; se for positivo, um superávit; e se igual, um saldo nulo (LACRUZ, 2013).

As informações que o orçamento de caixa fornece podem não ser necessárias para garantir a solvência, porque os fluxos de caixas apresentados no orçamento manifestam-se apenas em termos totais e mensais. O fluxo de caixa é uma ferramenta confiável que serve para suprir as necessidades informacionais destinadas a assegurar o controle financeiro da empresa (GITMAN, 2010).

Por fim, é possível considerar que o fluxo de caixa é um instrumento adequado, para que o administrador financeiro planeje, organize, coordene, dirija e controle os recursos financeiros da empresa, de acordo com um período determinado. O fluxo de caixa de um empreendimento deve demonstrar as entradas e saídas de dinheiro ao longo do prazo analisado (ZDANOWICZ, 1992).

#### 2.4.3.2 Taxa Interna de Retorno

A taxa interna de retorno ressalta a taxa de juros que anula a diferença entre os valores atuais dos retornos de seu fluxo de caixa e o investimento inicial.

Segundo Lacruz (2013, p. 122) “a TIR é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa esperadas de um projeto ao valor presente das saídas esperadas de caixa”.

A TIR informa quanto a empresa irá render em determinado momento, representa a taxa média periódica de retorno de um projeto suficiente para repor, de forma integral e exata, o investimento realizado. (BROM, 2007).

De acordo com Dornelas (2012, p. 181) para o cálculo da TIR deve-se:

Descobrir a taxa de desconto (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K, que nesse caso será a TIR do projeto.

Os principais índices avaliados pelos investidores no plano de negócios, são os cálculos de Valor Presente, a TIR e também o prazo de *Payback*, por isso é importante demonstrá-los.

#### 2.4.3.3 Valor Presente Líquido

O valor presente líquido é trazer os valores para uma mesma data e confrontar os rendimentos com os investimentos adquiridos em um determinado período.

Com a finalidade de verificar se um projeto é viável, o VPL tem a representação de um valor atual para os fluxos futuros reais que serão gerados para o projeto, para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente e depois se subtrai o investimento inicial, descontando a uma taxa que representa o custo de oportunidade do investidor (LACRUZ, 2013).

O Valor Presente Líquido é descrito como o retorno monetário do investimento descontado a uma taxa exógena, também definida como taxa de desconto (ANDRADE *et al*, 2009).

De acordo com Lacruz (2013, p. 120) é possível se deparar com as seguintes situações ao analisar o VPL:

*VPL positivo*: o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa no horizonte projetado é maior do que o investimento inicial acrescido da remuneração do custo de oportunidade.

*VPL nulo*: aceitar ou não o projeto é indiferente, pois os fluxos de caixa do projeto no horizonte projetado são apenas suficientes para restituir o capital investido e prover a taxa de atratividade exigida sobre esse capital.

*VPL negativo*: o empreendimento deve ser rejeitado, pois gerará fluxos de renda que não permitem recuperar o capital investido acrescido da remuneração do custo de oportunidade no horizonte de tempo projetado.

Assim, se o VPL for positivo, o investimento deverá ser aceito, indicando que suas entradas são maiores que suas saídas de caixa numa data zero, ou seja, que o retorno supere o investimento inicial, caso contrário, o projeto deve ser rejeitado.



#### 2.4.3.4 *Payback* (Prazo de Retorno do Investimento)

O princípio fundamental do método de *Payback* é mensurar o tempo necessário para a recuperação do capital de investimento inicial. Este indicador também é relevante num processo de análise de viabilidade.

A técnica de *Payback* é a medição do tempo necessário para recuperar o capital que foi investido no negócio. Ao passo que, quanto menor for o prazo de *Payback*, menor será o tempo para recuperar o capital investido (DORNELAS, 2012) o que constitui o cenário ideal.

Quando é considerado o valor do dinheiro no tempo dá-se o nome de *Payback* descontado, de acordo com Lacruz (2013, p. 123) o *Payback* descontado “corresponde ao número de períodos decorridos desde o investimento inicial até o momento de sua recuperação (quando o saldo de caixa se torna nulo), a partir de fluxos de caixa líquidos descontados”.

O empreendedor, geralmente, fixa um período que está disposto a esperar pela recuperação do investimento realizado, pois quanto menor o tempo de recuperação, o projeto terá maior liquidez e menor risco (LACRUZ, 2013).

É possível complementar que, o tempo de recuperação do capital, na sua forma mais simples, é o período de tempo mínimo despendido para o investidor acumular um saldo líquido simples de caixa, igual ao investimento inicial. No entanto, esse método não considera o valor no tempo, sendo calculado com base no saldo acumulado do fluxo de caixa projetado (PENEDO, 2005).

A vida útil do projeto não é considerada além do tempo necessário para o retorno, que é diferente para cada negócio, sendo uma limitação fundamental do *Payback* descontado, pois apesar de basear-se no fluxo de caixa, essa técnica não leva em consideração o os fluxos recebidos após o prazo estimado (LACRUZ, 2013).

Como todos os demais métodos, isoladamente este indicador poderia levar a interpretações equivocadas, os critérios devem ser analisados em conjunto.

#### 2.4.3.5 Rentabilidade

O Sebrae (2009) traz o conceito de que rentabilidade é “um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro”. O cálculo da rentabilidade, segundo SEBRAE (2014), pode ser obtido conforme a

equação abaixo, sendo sua aplicação fácil, porém a sua avaliação precisa ser inclusa no contexto do mercado atual para se poder determinar a atratividade do negócio.

$$Rentabilidade = \frac{Lucro\ Líquido}{Investimento\ Total} \times 100$$

## 2.5 ANÁLISE DE CENÁRIOS

Para determinar os indicadores de viabilidade, sobre os quais se falou anteriormente, utilizam-se dados tidos como certos, mas esses dados são na verdade estimativas do que supõe-se ocorrer no futuro, porém o ambiente é de incertezas, sendo possível mudanças no cenário econômico-financeiro. Com a finalidade de minorar os efeitos desse fato, existem metodologias de análise de risco que permitem conhecer resultados de variações de cada uma das variáveis estimadas no projeto, dependendo do cenário econômico, é possível planejar para cada situação que possa ocorrer.

A análise que se estudou neste trabalho foi a dos cenários. Esta análise consiste na avaliação do planejamento sob a hipótese do cenário provável, do cenário pessimista e do cenário otimista, para levar a pensar em ações e estratégias de como evitar e se prevenir frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis (LACRUZ, 2013).

Segundo Sebrae (2009, p. 74) na construção de cenários é fundamental considerar algumas possibilidades:

Nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto;  
O início das atividades ser um pouco mais demorado que o programado;  
Estratégias de *marketing* podem não surtir os efeitos esperados no curto prazo;  
Necessidade de obter mais recursos financeiros que o previamente planejado;  
Possíveis reações de concorrentes.

A construção de cenários visa à introdução de medidas com vistas a modificar as possibilidades de erros na previsão que possa produzir resultados insatisfatórios.

## 2.6 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE PLANOS DE NEGÓCIOS

Nesta seção são descritas algumas pesquisas identificadas em publicações que estão relacionadas ao tema/problema central desta pesquisa. Foram buscados artigos técnico-científicos, em periódicos de Contabilidade, foram também buscados TCCs de graduação, dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidos no Brasil, porém verificou-se que não há muitas publicações relacionadas ao tema na área contábil. O Quadro 1 elenca as publicações mais similares com suas fontes e os principais resultados encontrados nas mesmas, sem a pretensão de esgotar todos os aspectos.

**Quadro 1 - Síntese das pesquisas anteriores similares**

| Autores        | Identificação e Principais Aspectos  |
|----------------|--|
| Rocha (2008)   | <p><b>Título:</b> Análise de viabilidade da implantação de uma academia de dança na cidade de Florianópolis – SC.</p> <p><b>Tipo de publicação:</b> Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Ciências Contábeis.</p> <p><b>Questão-Problema da Pesquisa:</b> “É viável a implantação de uma academia de dança na ilha de Florianópolis - SC?”.</p> <p><b>Objetivo:</b> A pesquisa objetiva identificar que a partir da intenção de iniciar um negócio, a realização de uma análise da viabilidade pode melhorar o processo de tomada de decisão e reduzir o grau de incerteza implícito nesta decisão.</p> <p><b>Principais Resultados e Conclusões:</b> Os autores concluem que realizaram uma análise comercial, econômica e financeiramente para a hipótese de constituir uma empresa de academia, no segundo semestre de 2008, e foi evidenciado que o objetivo geral proposto foi alcançado.</p>  |
| Machado (2009) | <p><b>Título:</b> Estudo de viabilidade de ampliação por meio de um plano de negócios para uma empresa prestadora de serviços em segurança eletrônica.</p> <p><b>Tipo de publicação:</b> Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Ciências Contábeis.</p> <p><b>Questão-Problema da Pesquisa:</b> “É viável a ampliação do negócio?”.</p> <p><b>Objetivo:</b> O estudo tem como objetivo verificar a viabilidade de ampliação do negócio por meio de um Plano de Negócios para uma empresa prestadora de serviços em segurança eletrônica, pois a busca por uma inovação ou evolução profissional passa necessariamente pela capacitação dos envolvidos, transformando sonhos e ideias em projetos e empresas. Neste raciocínio, observa-se que nos últimos anos, o plano de negócios está sendo cada vez mais utilizado e propagado, com o intuito de coletar informações necessárias a um negócio e estabelecendo-se como uma ferramenta de planejamento a ser usado pelos empreendedores.</p> <p><b>Principais Resultados e Conclusões:</b> Com os resultados apresentados conclui-se que o objetivo geral de verificar a viabilidade de captar recursos financeiros por meio de um Plano de Negócios para ampliação e reestruturação da empresa para que ela possa crescer e desenvolver no mercado da Grande Florianópolis foi alcançado.</p> |
| Machado (2010) | <p><b>Título:</b> Análise da viabilidade de um negócio: um estudo para abertura de um escritório de contabilidade.</p> <p><b>Tipo de publicação:</b> Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Ciências Contábeis.</p> <p><b>Questão-Problema da Pesquisa:</b> “Como analisar a viabilidade de abertura de um escritório de Contabilidade em Florianópolis/ SC?”.</p> <p><b>Objetivo:</b> A pesquisa objetiva verificar que o planejamento é fundamental para se conhecer as possibilidades de abertura de um empreendimento, e de que estudar a viabilidade de abertura de uma empresa é essencial para que essa se destaque no mercado e seja possível reduzir as chances de erro.</p> <p><b>Principais Resultados e Conclusões:</b> Os autores concluem que para identificar a viabilidade de abertura de um negócio se faz necessário um planejamento adequado para subsidiar a tomada de decisão, identificando os riscos e propondo estratégias para minimizá-los e até mesmo evitá-los. E através das análises financeiras, econômica e de mercado que foram realizadas constatou-se que é viável a abertura de um escritório de contabilidade em Florianópolis.</p>   |

Continua...

(Continuação/Conclusão)

| (Autores)                      | (Identificação e Principais Aspectos)  |
|--------------------------------|--|
| Duarte, Petri e Schmitz (2011) | <p><b>Título:</b> Análise de viabilidade: um caso para implementação de uma pequena empresa de tecnologia da informação em Florianópolis.</p> <p><b>Tipo de publicação:</b> Artigo publicado no 4º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade</p> <p><b>Questão-Problema da Pesquisa:</b> “Como a análise de viabilidade econômica e financeira pode contribuir para a criação de uma pequena empresa de tecnologia da informação?”.</p> <p><b>Objetivo:</b> “A realização de um projeto de plano de negócios antes da constituição da empresa remete ao empreendedor a possibilidade de analisar o retorno e a viabilidade do investimento bem como projetar sua receita, custos e despesas. Dentro desse contexto, o presente artigo tem como objetivo de analisar a viabilidade econômica e financeira de uma pequena empresa de tecnologia em Florianópolis no ano 2011”.</p> <p><b>Principais Resultados e Conclusões:</b> No processo de realização da análise de viabilidade, foi possível observar a importância do planejamento por meio de um Plano de Negócio, visando diminuir riscos e situações inesperadas, bem como determinar um norte para organização, para obter sucesso tanto na implementação quanto na continuidade do empreendimento. Os autores concluem que o objetivo foi alcançado, permitindo-se confirmar que o novo empreendimento é viável.</p> |
| Marconi (2011)                 | <p><b>Título:</b> Plano de Negócios: análise da viabilidade da abertura de um escritório de contabilidade.</p> <p><b>Tipo de publicação:</b> Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Ciências Contábeis.</p> <p><b>Questão-Problema da Pesquisa:</b> “É viável abrir um escritório de contabilidade em Florianópolis, SC?”.</p> <p><b>Objetivo:</b> O estudo tem como objetivo verificar a viabilidade da abertura de um escritório de contabilidade em Florianópolis, SC, usando como ferramenta o Plano de Negócios, que é um documento que detalha os componentes da empresa e calcula as principais análises de rentabilidade do negócio, analisando sua viabilidade.</p> <p><b>Principais Resultados e Conclusões:</b> Os resultados apresentados mostram que usando o Plano de Negócios como ferramenta para analisar a viabilidade da abertura de um escritório de contabilidade é possível concluir que o projeto é viável, pois esta ferramenta contém o detalhamento do plano de marketing e vendas, plano operacional e plano financeiro.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas fontes citadas.

Observa-se no Quadro 1, que a similaridade se apresenta na questão de tratar sobre a temática plano de negócios e viabilidade, o que corroborou para a elaboração da fundamentação teórica. No entanto, é possível destacar as diferenças nas pesquisas, já que até o momento as pesquisas realizadas foram voltadas para constituição de uma empresa, e esta pesquisa teve como enfoque a verificação de consolidação de uma empresa que está constituída no mercado de T.I., comprovando assim, a originalidade e relevância deste trabalho.

Com isso, conclui-se o capítulo de fundamentação teórica, que buscou fornecer um arcabouço de conceitos, definições, outras referências sobre os temas centrais da pesquisa considerados relevantes ao trabalho. No capítulo 3 será apresentada a coleta de dados e análise da pesquisa de campo.

### **3 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, que se inicia com uma breve apresentação da empresa Téc Master Informática LTDA ME. Em seguida, são apresentadas as formas de obtenção, coleta e ajuste dos dados necessários para a pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados acompanhados de análises e considerações.

#### **3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa pesquisada foi a Téc Master Informática. Trata-se de uma sociedade limitada que vende produtos e serviços de Tecnologia da Informação, sendo uma empresa de pequeno porte. Sua proposta é oferecer uma solução diferenciada de prestação de serviços em TI, comercialização de produtos de informática, além dos suprimentos e outros produtos relacionados com este segmento.

A Téc Master Informática é uma empresa especializada em consultoria, com foco na utilização da tecnologia a favor da produtividade e resultados, para garantir aos seus clientes qualidade na execução dos projetos e ótimas expectativas quanto à previsibilidade de prazos.

A empresa está localizada na grande Florianópolis, tendo como público-alvo os consumidores diretos, no entanto grande parte de seus clientes são pequenas e médias empresas e órgãos públicos dessa região. A projeção do faturamento mensal foi calculada a partir dos relatórios emitidos pela empresa nos anos anteriores onde teve um faturamento bruto de R\$ 80.000,00 a R\$ 120.000,00 mês.

A empresa está localizada em Santo Amaro da Imperatriz - SC. E a autora desta pesquisa, Samara Goulart, juntamente com seu esposo Robson Luís da Rosa, são os sócios proprietários do empreendimento.

#### **3.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA**

Para atender a um dos objetivos específicos foi realizada uma análise mercadológica que compreendeu uma pesquisa junto aos clientes para se aprofundar o conhecimento das necessidades e dos interesses dos clientes, bem como uma análise dos concorrentes e também dos fornecedores. Inicia-se a análise com a pesquisa realizada com os clientes.

##### **3.2.1 Pesquisa com clientes**

Realizou-se uma pesquisa de campo com o intuito de aferir as percepções dos clientes de forma a se entender os possíveis diferenciais competitivos a serem avaliados pela empresa.

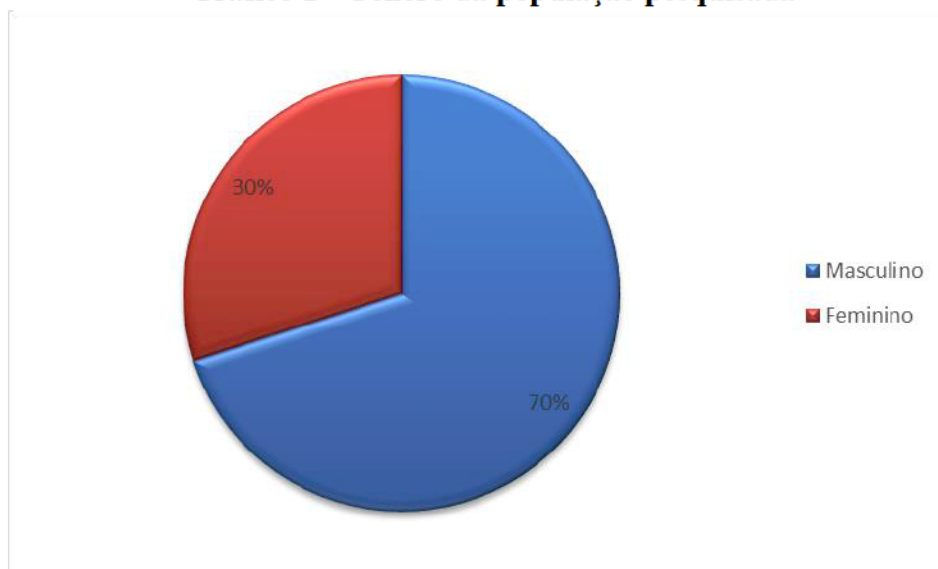
Num plano de negócios, este questionário faz parte da análise mercadológica, tendo por objetivo aumentar o grau de conhecimento sobre as expectativas dos consumidores.

Foi elaborado um questionário com 15 perguntas objetivas de múltipla escolha. O mesmo foi aplicado em uma população de cento e trinta e três (133) consumidores da Tecnologia da Informação dos mais diferentes níveis de conhecimento do segmento.

O formulário foi enviado para uma amostra da população através de *e-mail* e redes sociais onde os respondentes acessavam a ferramenta *Google Docs* para lá assinalarem suas opções, garantindo assim o anonimato na pesquisa.

Seguem os indicadores e algumas análises, as mais relevantes que proporcionaram um melhor entendimento da realidade pesquisada. A primeira pergunta é referente ao gênero dos pesquisados:

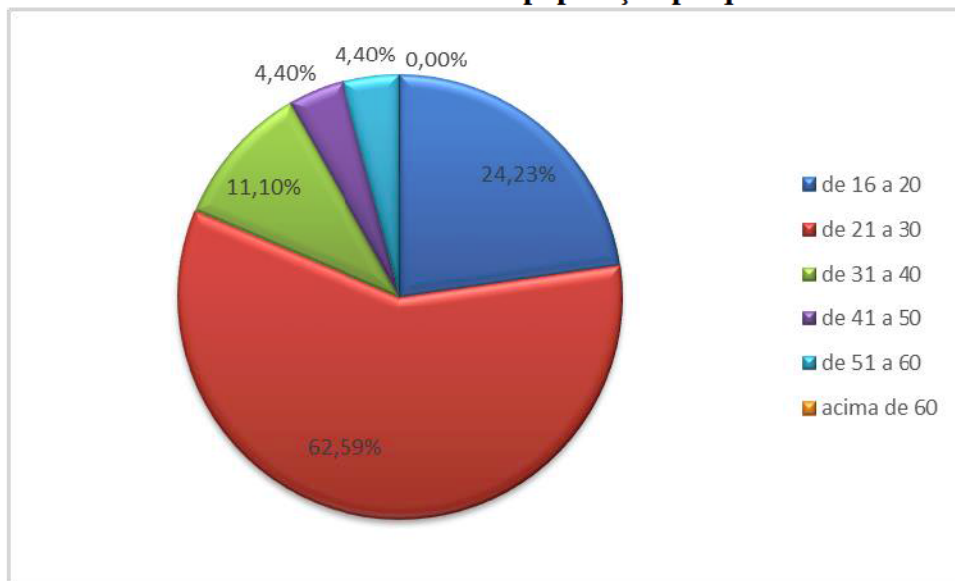
**Gráfico 1 - Gênero da população pesquisada**



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se prevalência clara do gênero masculino na amostra pesquisada. Este resultado já norteia a pesquisa mercadológica que poderá focar numa abordagem mais direcionada ao público masculino.

A segunda pergunta era sobre a faixa etária e complementa a primeira.

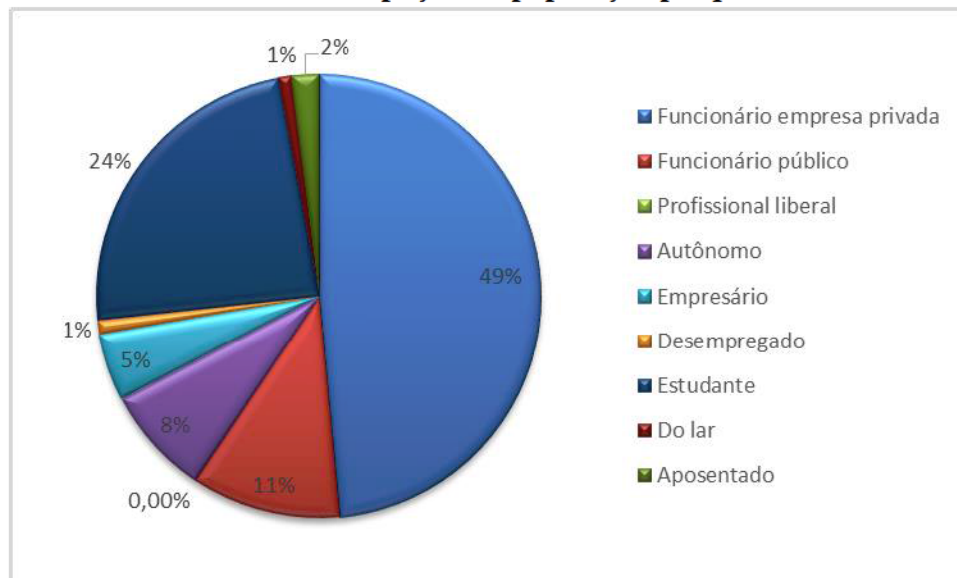
**Gráfico 2 - Faixa etária da população pesquisada**

Fonte: Elaborado pela autora

Esta pergunta nos mostra que os consumidores da população pesquisada são em sua maioria homens entre os 21 até 30 anos de idade, ou seja, um público adulto, mas ainda bastante jovem.

A terceira pergunta foi referente a escolaridade, sendo que os resultados obtidos foram: todos eram alfabetizados; 4 pessoas tinham o ensino fundamental incompleto; 4 pessoas o ensino fundamental completo; 7 pessoas possuem ensino médio incompleto; o ensino médio completo ficou com 24 pessoas, entretanto o ensino superior incompleto foi o que teve maior número de pessoas ficando com 65 e com o ensino superior completo foram 29 pessoas. Percebe-se que esta informação se complementa com das duas perguntas anteriores formando uma fotografia desse mercado consumidor: jovens homens ainda buscando a sua formação.

A quarta pergunta trata da ocupação dos respondentes, sendo que os resultados obtidos foram:

**Gráfico 3 - Ocupação da população pesquisada**

Fonte: Elaborado pela autora

O perfil destes consumidores vai se consolidando a cada resposta, são homens, na fase inicial da vida adulta, a maioria está empregada em empresas privadas e ainda estão buscando sua formação no ensino superior.

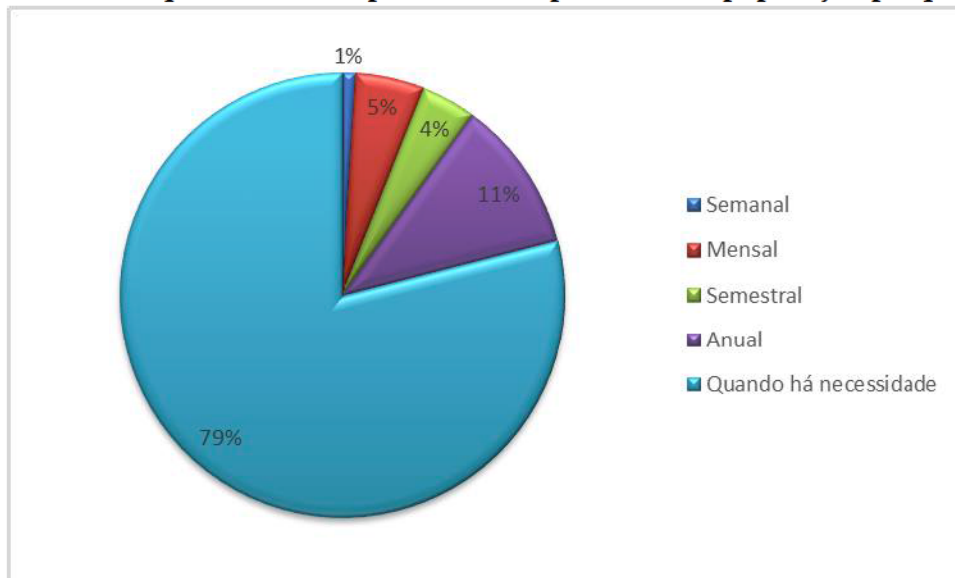
A quinta pergunta tinha por objetivo verificar o poder aquisitivo dos respondentes. Foi perguntado qual a faixa de renda mensal. Do total 13% responderam que era de até R\$ 500, 00 (quinhentos reais). De R\$ 500, 00 a R\$ 1.000,00 teve 23% das respostas. A maior incidência de resposta, 38%, foi para a renda de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00. De R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00 foram 12% das respostas. Apenas 8% para a faixa de R\$ 3.000,00 até R\$ 5.000,00 e somente 5% para os que tem renda acima de R\$ 5.000,00.

Esta informação mostra que este mercado consumidor especificamente possui uma renda de até dois mil reais para 38% dos respondentes. Se somarmos as camadas que vão de R\$ 500,00 até R\$ 2.000,00 têm-se um total de 74% dos pesquisados, Em contrapartida existem outros 25% que possuem uma renda mais elevada o que pode justificar uma estratégia específica para este grupo de clientes, pois apesar de serem menores numericamente, podem, mesmo assim, representar um faturamento significativo por terem maior poder de compra.

A sexta pergunta era rever os hábitos de consumo, dessa forma pode-se elaborar uma previsão de demanda para se obter melhores estratégias que tenham sucesso. Esta pergunta questionava qual a frequência de compra de novos produtos tecnológicos.



**Gráfico 4 - Frequência de compra de novos produtos da população pesquisada**



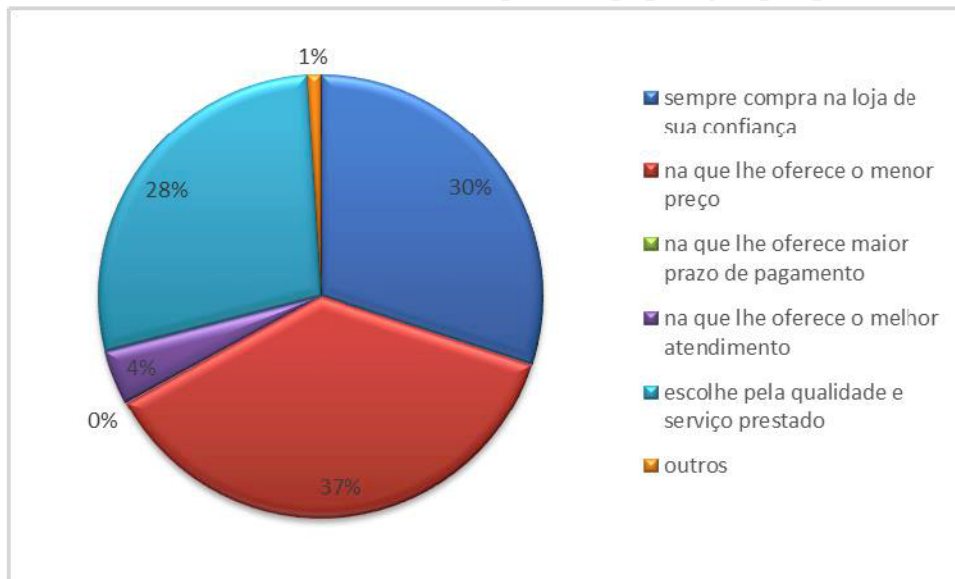
Fonte: Elaborado pela autora

A sétima pergunta questionava as praças ou locais onde o cliente costuma adquirir seus produtos tecnológicos. A parcela de 26% respondeu que compra nas lojas virtuais. O montante de 30% das respostas obtidas corresponde à opção por compras em lojas do comércio local. Os grandes magazines ficaram com 12% das respostas. Dessa população 31% vai a lojas especializadas que prestam assistência técnica, um por cento vai a outros locais.

Estas respostas podem indicar que a diferença na prestação de serviços pode ser a chave de sucesso, pois a opção onde é oferecida assistência técnica foi a que teve maior parte das respostas seguida do comércio local, onde por questões de confiança e também de atendimento, o cliente pode sentir melhor atendido em suas necessidades.

Aprofundando o hábito de consumo, a oitava pergunta questionava a respeito dos fatores que motivam a optar por um local em detrimento de outro. As respostas também fornecem subsídios para que seja montado um plano de negócios para nortear o empreendimento.

**Gráfico 5 - Sobre o local de compras da população pesquisada**



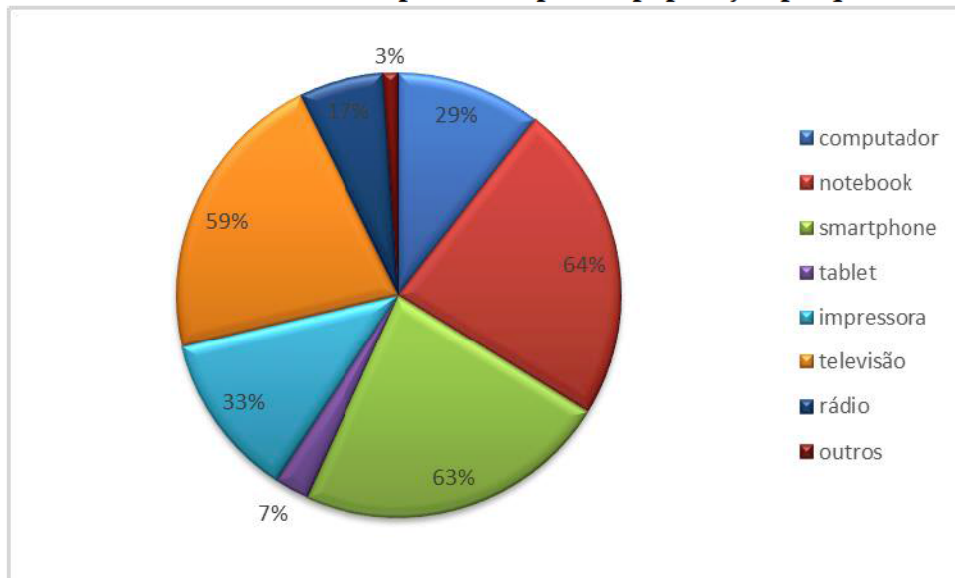
Fonte: Elaborado pela autora

Apesar da valorização da confiança e da qualidade do serviço prestado o preço ainda se demonstra fator determinante para 37% da amostra pesquisada. Essa pergunta reforça as respostas obtidas na questão sobre a renda indicando que a parte da população pesquisada possuía uma renda igual ou inferior a dois mil reais/mês.

A nona pergunta focava nos pontos que serão determinantes para decisão de compra do cliente. Para 69% a qualidade determina a escolha pelo produto. O preço é relevante para 18% dos respondentes. A marca representa apenas 2% como fator determinante para a compra. A indicação define 3% das escolhas. O atendimento é responsável por 5% das opções de compra. Outros fatores representam 4%. Num público onde o preço se torna relevante para a escolha do local a opção pela qualidade do produto no local que oferece o menor preço acompanha uma tendência de mercado padrão dos dias atuais.

A décima pergunta sondava a respeito dos produtos de interesse da população pesquisada. Quais produtos são indispensáveis na opinião do cliente foi a pergunta proposta.

**Gráfico 6 - Produtos indispensáveis para a população pesquisada**

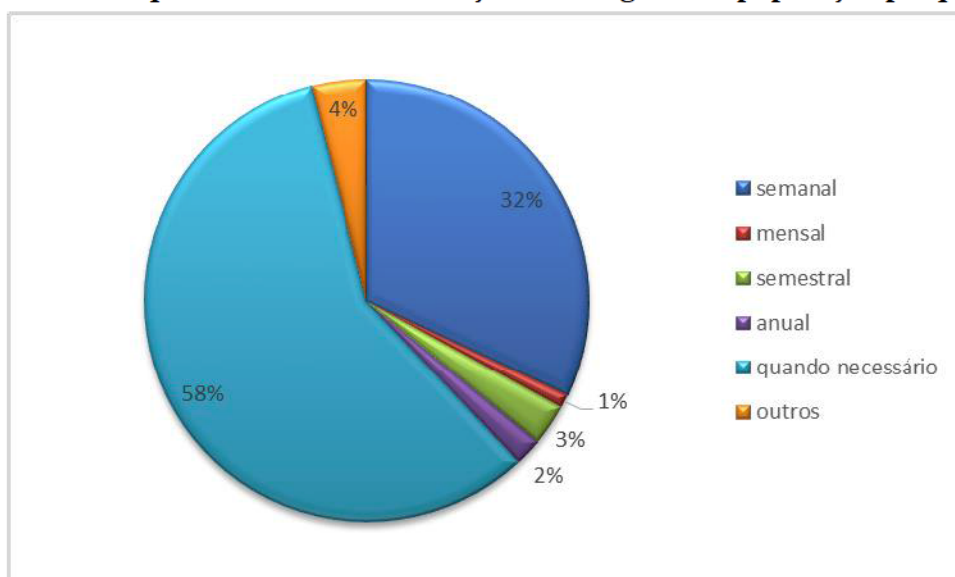


Fonte: Elaborado pela autora

Esta pergunta demonstra a tendência forte dos dispositivos portáteis como notebook e smartphones, onde atualmente diversas operações podem ser realizadas de forma fácil e em qualquer local. Esta tendência também acompanha o mercado global.

A décima primeira pergunta busca localizar a possibilidade de se adicionar serviços ao produto numa tentativa de gerar fidelização do cliente com a empresa. Com qual frequência o consumidor utiliza os serviços tecnológicos foi questionado.

**Gráfico 7 - Frequência de uso dos serviços tecnológicos da população pesquisada**



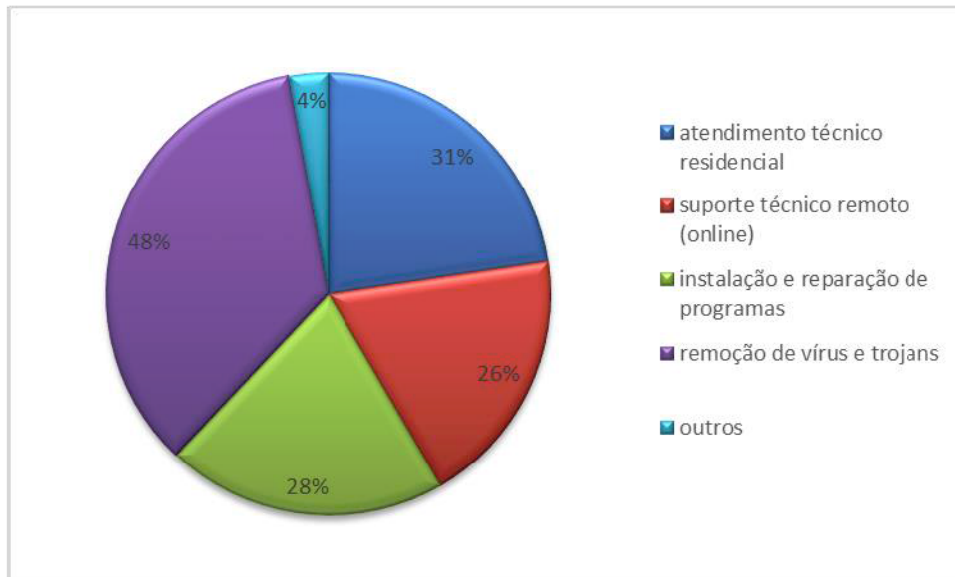
Fonte: Elaborado pela autora

Assim como na sexta pergunta, também sobre hábitos de consumo, não foi possível determinar uma periodicidade de necessidade, haja visto que as respostas foram para a procura em caso de necessidade. Este fator impacta o plano de negócios, pois serão necessárias diversas

estratégias para que o consumidor possa ser atraído ao consumo, independente da sua necessidade.

Na décima segunda pergunta a sondagem é a respeito dos tipos de serviços que os consumidores podem estar interessados, isso na tentativa de buscar respostas mercadológicas para diferenciais competitivos essenciais à sobrevivência do negócio.

**Gráfico 8 - Tipos de serviços de interesse da população pesquisada**



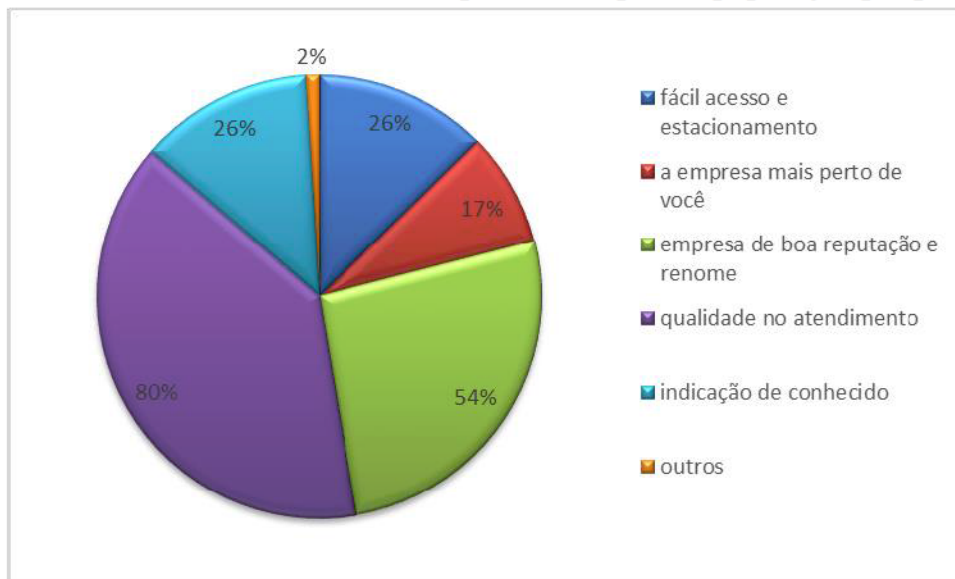
Fonte: Elaborado pela autora

Estas respostas evidenciam que diferenciais competitivos poderão ser planejados quando da elaboração do plano de negócios visto que todas as alternativas propostas receberam indicação de interesse considerável por parte da população pesquisada.

A décima terceira pergunta também amplia a sondagem sobre as preferências de consumo. Do total 70% dos respondentes assinalou a opção onde uma solução completa para todas as suas necessidades está em uma única empresa. Em contrapartida 30% assinalaram a opção de busca por diferentes empresas especializadas em cada segmento para atender suas necessidades. Isso demonstra que a busca por facilidade é relevante para a população pesquisada.

A décima quarta pergunta buscava respostas sobre as determinantes de consumo mais uma vez. Agora o foco da pergunta é na busca da empresa ideal quais fatores são determinantes para o consumidor.

**Gráfico 9 - Fatores de escolha da empresa ideal para a população pesquisada**

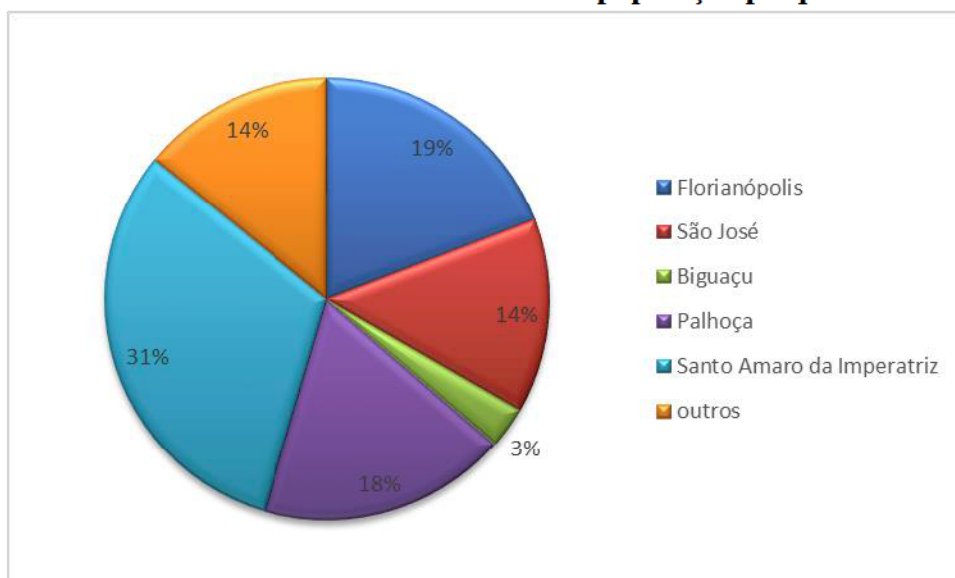


Fonte: Elaborado pela autora

A qualidade no atendimento e a reputação da empresa superaram opções de praticidade como proximidade da empresa. Essa tendência mostra que os consumidores estão cada vez mais exigentes e atentos à reputação das marcas no segmento de atuação. Esses fatores também serão orientadores da atualização do plano de negócios para viabilizar a organização.

Encerrando, a décima quinta pergunta forneceu parâmetro da região geográfica desta pesquisa para que isso possa ser aplicada na realidade local do plano de negócios em desenvolvimento. Esta pergunta era sobre onde estavam localizados os clientes da empresa pesquisada.

**Gráfico 10 - Cidades de residência da população pesquisada**



Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de em algumas respostas a localização geográfica não tenha sido apresentada como relevante pelos respondentes, percebe-se que a amostra de clientes mais expressiva é a da cidade onde a empresa está situada. Isso confirma que a proximidade do negócio com o cliente também deve atender aos requisitos de praça do *mix de marketing*.

### **3.2.2 Análise dos concorrentes**

A análise mercadológica não pode ser realizada sem aprofundar o conhecido a respeito dos outros competidores daquele mercado. Foram pesquisados 4 concorrentes diretos da região de atuação da Téc Master. Todas foram comparadas sob os mesmos aspectos para que se possa realizar uma análise assertiva, tudo conforme a metodologia de plano de negócios do SEBRAE (2013). Os concorrentes serão apenas mencionados como um, dois, três e quatro, pois a divulgação dos dados não foi autorizada pelos mesmos.

O primeiro item avaliado foi a qualidade geral da empresa. A Téc Master possui variedade de produtos, serviços técnicos personalizados para cada cliente e agilidade na entrega. O concorrente 1 apresenta uma boa variedade de produtos. O concorrente 2 oferece produtos diferentes e variados que são mais difíceis de se encontrar no mercado. O concorrente 3 tem um atendimento ao cliente dedicado. O concorrente 4 possui uma loja bem estruturada. Percebe-se que as empresas já buscam caminhos para se diferenciarem entre si, haja vista, que concorrem na mesma praça e com produtos e serviços semelhantes.

O segundo aspecto analisado foi o preço. Como este em geral é um fator determinante da compra, conforme o próprio resultado da pesquisa com os clientes revelou, é um fator de muita atenção. A Téc Master pratica um preço compatível. O concorrente 1 apresenta os preços de mercado. O concorrente 2 apresenta preço baixo. O concorrente 3 apresenta um preço elevado. O concorrente 4 apresenta o preço de mercado, mas é flexível diante das mudanças de preços de outros competidores. Percebe-se que as empresas que focam em diferenciais possuem uma prática de preço diferente também.

A terceira análise foi referente às condições de pagamento. A Téc Master oferece todos os meios de pagamentos e as condições de parcelamento podem ser estendidas mesmo no boleto bancário. A concorrente 1 oferece todos os meios de pagamentos, porém o parcelamento máximo é de até três vezes. A empresa 2 oferece os meios dinheiro e cartão de crédito. A concorrente 3 oferece os meios à vista e cheque. A empresa 4 oferece todos os meios de pagamento.



Em seguida foi analisada a localização de cada empresa. A Téc Master está localizada bem no centro da cidade, pois está no centro da cidade, assim como os concorrentes 1, 2 e 4. A empresa 3 é está localizada fora do centro da cidade.

A quinta análise é referente ao atendimento das empresas. A Téc Master prioriza o cliente e suas necessidades. A empresa 1 tem foco num atendimento mais comercial usando mais persuasão e insistência. A empresa 2 não possui conhecimento para explicar aos clientes sobre os produtos. O concorrente 3 explica com clareza para os clientes, especialmente porque atendem um público mais idoso que requer maiores explicações. A empresa 4 possui um atendimento rápido e eficiente.

Continuando foi analisado os serviços oferecidos aos clientes. A Téc Master oferece serviços de atendimento externo, suporte online e telefônico, tem foco na necessidade do cliente e seu perfil, buscando oferecer soluções personalizadas. O concorrente 1 oferece visitas técnicas para solucionar as necessidades. A empresa 2 tem o atendimento básico de balcão. O concorrente 3 tem foco apenas em pessoas físicas e oferece o atendimento padrão. A empresa 4 tem atendimento rápido e eficiente.

O último aspecto analisa as garantias oferecidas pelas organizações. A Téc Master tem garantia de troca imediata para computadores e notebooks é oferecido suporte online e telefônico gratuito pelo período de um ano. O concorrente 1 direciona o cliente para a garantia padrão feita pela assistência técnica autorizada. A empresa 2 oferece garantia de 3 meses, pois tem em seu portfólio muitos produtos importados. O concorrente 3 oferece garantia de um ano. A empresa 4 também oferece garantia de um ano.

Na cidade além das concorrentes apresentadas, existem mais 5 empresas menores, para uma população em torno de 20.000 habitantes. O que diferencia a Téc Master é apresentar a seus clientes uma solução completa, oferecendo desde um simples cartucho a uma estrutura de servidor com acesso online de qualquer lugar do mundo.

Os preços são compatíveis com os da concorrência. Sobre as condições de pagamento, a Téc Master tem o maior diferencial, que é oferecer aos seus clientes pagamentos em parcelas de até 10 vezes no boleto. E quanto a garantia é a mais rápida e ainda é oferecido um suporte online e telefônico gratuito pelo período de um ano.

Diante dessas comparações, conclui-se que a Téc Master Informática tem condições de continuar a competir com as empresas, e atingir cada vez mais outras regiões.

### 3.2.3 Análise dos fornecedores

Os fornecedores podem ser um diferencial competitivo em tempos de globalização e concorrência varejista acirrada. Ainda utilizando o modelo de plano de negócios do SEBRAE (2013) todos os fornecedores foram avaliados da mesma forma. Os nomes dos fornecedores também não podem ser divulgados, dessa forma serão numerados.

O fornecedor 1 fornece máquinas, equipamentos e suprimentos. Seu preço pode ser considerado médio. A condição de pagamento é de 28 dias. A entrega dos produtos ocorre em um dia útil. A empresa está localizada em São José (S.C.). A vantagem desse fornecedor é a rapidez na entrega.

O fornecedor 2 também fornece máquinas, equipamentos e suprimentos. Seu preço pode ser considerado elevado. A condição de pagamento também é de 28 dias. A entrega dos produtos ocorre em um dia útil. A empresa está localizada na cidade de Palhoça (S.C.). A vantagem desse fornecedor também é a rapidez na entrega.

O fornecedor 3 da mesma maneira fornece máquinas, equipamentos e suprimentos. Seu preço pode ser considerado médio. A condição de pagamento é de 45 dias. A entrega dos produtos ocorre em um ou dois dias úteis. A empresa está localizada na cidade de São José (S.C.). A vantagem desse fornecedor é o prazo de pagamento maior.

O fornecedor 4 fornece itens para automação comercial. O preço pode ser considerado médio. A condição de pagamento é de 30, 60 e 90 dias. Entrega em até três dias úteis e fica no estado do Rio Grande do Sul. A vantagem desse fornecedor é o preço e as condições de pagamento.

O fornecedor 5 fornece itens para automação comercial. O preço pode ser considerado alto. A condição de pagamento é de 30 dias. A entrega em até cinco dias úteis e fica no estado do Paraná.

O fornecedor 6 é de software. O preço pode ser considerado alto. A condição de pagamento é em até dez vezes. O prazo de entrega é imediato. A empresa fica em Chapecó (S.C.). A vantagem desse fornecedor é o prazo de entrega e o parcelamento.

O fornecedor 7 também é de software. O preço pode ser considerado baixo. A condição de pagamento é em até três vezes com parcelas de 30 em 30 dias. O prazo de entrega é de três dias úteis. A empresa fica em Chapecó (S.C.). A vantagem desse fornecedor é o preço.



Os fornecedores podem garantir diferenciais para atender as diversas demandas dos clientes, que podem precisar em alguns momentos de rapidez, em outros de preço, enfim, as necessidades dos clientes precisam ser atendidas e ter alguns fornecedores é uma estratégia para atender tais demandas.

### 3.3 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Os objetivos específicos deste estudo pedem que as análises sejam direcionadas para os aspectos financeiros da Téc Master. Desta forma apresenta-se nas linhas que seguem os itens financeiros do plano de negócios, haja vista que a perspectiva mercadológica foi apresentada anteriormente.

O plano de negócios foi elaborado conforme modelo proposto pelo SEBRAE através do *software CEPN 2.0* que tem por objetivo oferecer uma ferramenta para auxiliar na realização de um plano de negócios, enquanto instrumento de planejamento. Este software é utilizado em todo o mundo em diversas situações, portanto é aplicável para empresas dos mais diversos tamanhos e segmentos de atuação.

Nesta ferramenta são elencados dados sobre a empresa, análise mercadológica (mix de marketing, concorrentes, fornecedores, mercado consumidor, entre outros) objetivando a montagem de um plano de marketing. Também considera os aspectos do plano operacional, avaliando, inclusive, a capacidade produtiva e de vendas, necessidade de pessoal, entre outros. Por último, mas de extrema importância vêm o plano financeiro.

Foi feita uma estimativa dos investimentos fixos em imóveis, máquinas, equipamentos, móveis, veículos e computadores. Foi avaliado o capital de giro, considerando os estoques, o caixa mínimo, o prazo médio das compras, o prazo médio das contas a receber, calculado a necessidade de liquidez numa projeção de tempo e todos os investimentos, abaixo tem-se a descrição necessária dos valores para investimento no empreendimento da Téc Master Informática.

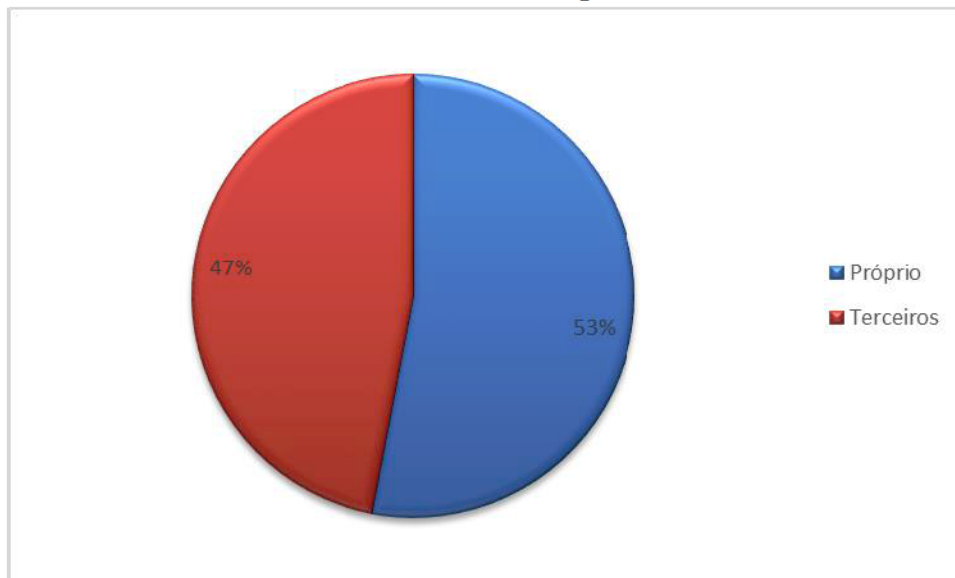
**Tabela 1 - Descrição dos Investimentos**

| <b>Descrição dos Investimentos</b> | <b>Valor</b>      | <b>(%)</b> |
|------------------------------------|-------------------|------------|
| Investimentos Fixos                | 92.766,00         | 16,92      |
| Capital de Giro                    | 436.435,53        | 79,61      |
| Investimentos Pré-Operacionais     | 19.000,00         | 3,47       |
| <b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>           | <b>548.201,53</b> | <b>100</b> |

Fonte: Elaborado pela autora

É possível completar que, as fontes de recursos para o investimento no empreendimento são 53% de recursos próprios e 47% de recursos de terceiros, como demonstrados no gráfico a seguir:

**Gráfico 11 - Fonte de Recursos para investimento**



Fonte: Elaborado pela autora

Também foi elaborada uma estimativa do faturamento mensal da empresa, bem como uma estimativa de custo unitário da matéria-prima e dos materiais diretos, gerando uma estimativa de custo de comercialização e uma apuração do custo da mercadoria vendida. Foram analisados também os custos da mão-de-obra, a depreciação e todos os custos fixos mensais e a demonstração do resultado do exercício. Encerrando tem-se os indicadores de viabilidade que são um resumo de todas as análises realizadas e a construção dos cenários.

### **3.3.1 Viabilidade financeira**

Nesta seção é analisada a viabilidade financeira da empresa, tanto em cenários positivos como em negativos. Inicia-se através da demonstração de resultado do exercício, depois será analisado o fluxo de caixa, os custos fixos, a depreciação, o custo da mão-de-obra, o custo da mercadoria vendida e a estimativa de faturamento anual.

Avaliando as condições gerais da empresa segue a DRE para ilustrar melhor se houve obtenção de lucro ou prejuízo durante os exercícios analisados.

**Tabela 2 - DRE Ano1**

| <b>Descrição</b>                  | <b>Ano 01</b>       | <b>(%)</b>  |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|
| 1. Receita Total com Vendas       | <b>1.257.553,00</b> | <b>100%</b> |
| 2. Custos Variáveis               | 858.404,66          | <b>68%</b>  |
| 2.1. (-) Custo Mercadoria Vendida | 726.738,87          | <b>58%</b>  |
| 2.2. (-) Impostos sobre vendas    | 68.788,79           | <b>5%</b>   |
| 2.3. (-) Gastos com vendas        | 62.877,00           | <b>5%</b>   |
| <b>3. Margem de Contribuição</b>  | <b>399.148,34</b>   | <b>32%</b>  |
| 4. Custos Fixos                   | 246.748,74          | <b>20%</b>  |
| 4.1. (-) Custos Fixos Totais      | 246.748,74          | <b>20%</b>  |
| <b>5. Resultado Operacional</b>   | <b>152.399,60</b>   | <b>12%</b>  |
| <b>6. Ponto de Equilíbrio</b>     | <b>777.404,26</b>   | <b>62%</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora

A Lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual e que indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve. Com dados financeiros do ano 01, divide o lucro líquido pelo faturamento, obtém-se 12,12% que é a lucratividade do negócio.

O primeiro ano é sempre a base de conferência para iniciar-se uma análise, a partir destes dados então serão comparados os itens de viabilidade a cada ano.

**Tabela 3 - DRE Ano 2**

| <b>Descrição</b>                  | <b>Ano 02</b>       | <b>(%)</b>  |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|
| 1. Receita Total com Vendas       | <b>1.295.279,00</b> | <b>100%</b> |
| 2. Custos Variáveis               | 884.155,71          | <b>70%</b>  |
| 2.1. (-) Custo Mercadoria Vendida | 748.540,00          | <b>60%</b>  |
| 2.2. (-) Impostos sobre vendas    | 70.851,93           | <b>6%</b>   |
| 2.3. (-) Gastos com vendas        | 64.763,78           | <b>5%</b>   |
| <b>3. Margem de Contribuição</b>  | <b>411.123,29</b>   | <b>33%</b>  |
| 4. Custos Fixos                   | 249.216,23          | <b>20%</b>  |
| 4.1. (-) Custos Fixos Totais      | 249.216,23          | <b>20%</b>  |
| <b>5. Resultado Operacional</b>   | <b>161.907,06</b>   | <b>13%</b>  |
| <b>6. Ponto de Equilíbrio</b>     | <b>762.308,11</b>   | <b>61%</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar da receita total com vendas ter crescido 0,14% do ano um para o dois, percebe-se que o ponto de equilíbrio teve uma melhora mais significativa na performance de dois por

cento, ou seja, o ponto de equilíbrio contábil ocorre numa escala menor, apesar dos custos variáveis terem aumentado no ano dois. A margem de contribuição maior e um melhor resultado operacional foram os responsáveis por um resultado melhor no ano dois.

A lucratividade deste ano ficou em 12,50%, isso significa que, de cada R\$ 100.000,00 vendidos, R\$ 12.500,00 “sobram” sob a forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e os impostos.

**Tabela 4 - DRE Ano 3**

| <b>Descrição</b>                  | <b>Ano 03</b>       | <b>(%)</b>  |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|
| 1. Receita Total com Vendas       | <b>1.334.137,00</b> | <b>100%</b> |
| 2. Custos Variáveis               | 910.680,14          | <b>72%</b>  |
| 2.1. (-) Custo Mercadoria Vendida | 770.996,00          | <b>61%</b>  |
| 2.2. (-) Impostos sobre vendas    | 72.977,08           | <b>6%</b>   |
| 2.3. (-) Gastos com vendas        | 66.707,06           | <b>5%</b>   |
| <b>3. Margem de Contribuição</b>  | <b>423.456,86</b>   | <b>34%</b>  |
| 4. Custos Fixos                   | 251.708,39          | <b>20%</b>  |
| 4.1. (-) Custos Fixos Totais      | 251.708,39          | <b>20%</b>  |
| <b>5. Resultado Operacional</b>   | <b>171.748,47</b>   | <b>14%</b>  |
| <b>6. Ponto de Equilíbrio</b>     | <b>747.506,24</b>   | <b>59%</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora

O ano três se comparado ao ano dois teve um incremento na receita total com vendas na ordem de quase 6%. O ponto de equilíbrio contábil também sofreu uma redução de dois por cento em relação ao ano dois. A margem de contribuição do ano três são três por cento maior do que a do ano dois. A empresa no ano três teve 12,87% de lucratividade.

A margem de contribuição tem papel relevante no desempenho das organizações, pois as empresas deveriam buscar reduzir seus custos e despesas para que a margem de contribuição possa ser maior e assim obter um resultado melhor. Destaca-se, a análise desses itens, pois os custos variáveis obtidos da receita total com vendas, em geral, irão aumentar, sempre que houver aumento da receita com vendas (custo da mercadoria vendida, impostos e gastos com vendas).

**Tabela 5 - DRE Ano 4**

| <b>Descrição</b>                  | <b>Ano 04</b>       | <b>(%)</b>  |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|
| 1. Receita Total com Vendas       | <b>1.375.162,00</b> | <b>100%</b> |
| 2. Custos Variáveis               | 938.104,01          | <b>75%</b>  |
| 2.1. (-) Custo Mercadoria Vendida | 794.126,00          | <b>63%</b>  |
| 2.2. (-) Impostos sobre vendas    | 75.220,62           | <b>6%</b>   |
| 2.3. (-) Gastos com vendas        | 68.757,39           | <b>5%</b>   |
| <b>3. Margem de Contribuição</b>  | <b>437.057,99</b>   | <b>35%</b>  |
| 4. Custos Fixos                   | 254.225,48          | <b>20%</b>  |
| 4.1. (-) Custos Fixos Totais      | 254.225,48          | <b>20%</b>  |
| <b>5. Resultado Operacional</b>   | <b>182.832,51</b>   | <b>15%</b>  |
| <b>6. Ponto de Equilíbrio</b>     | <b>731.486,49</b>   | <b>58%</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora

Comparando-se o ano três com o ano quatro apura-se que o ponto de equilíbrio contábil reduziu-se em 2,2%. A receita total com vendas cresceu na casa de 3,08%. Percebe-se nesse período analisado um discreto crescimento dessa receita. A margem de contribuição aumentou em 3,2%.

O indicador de lucratividade ficou em 13,30%, na prática, significa que a empresa agregou R\$ 13,30 sobre o trabalho de produção e comercialização do seu produto avaliado em R\$ 100,00.

**Tabela 6 - DRE Ano 5**

| <b>Descrição</b>                  | <b>Ano 05</b>       | <b>(%)</b>  |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|
| 1. Receita Total com Vendas       | <b>1.406.116,00</b> | <b>100%</b> |
| 2. Custos Variáveis               | 966.248,62          | <b>77%</b>  |
| 2.1. (-) Custo Mercadoria Vendida | 817.949,78          | <b>65%</b>  |
| 2.2. (-) Impostos sobre vendas    | 77.478,35           | <b>6%</b>   |
| 2.3. (-) Gastos com vendas        | 70.820,49           | <b>6%</b>   |
| <b>3. Margem de Contribuição</b>  | <b>439.867,38</b>   | <b>35%</b>  |
| 4. Custos Fixos                   | 256.767,73          | <b>20%</b>  |
| 4.1. (-) Custos Fixos Totais      | 256.767,73          | <b>20%</b>  |
| <b>5. Resultado Operacional</b>   | <b>183.099,65</b>   | <b>15%</b>  |
| <b>6. Ponto de Equilíbrio</b>     | <b>734.082,69</b>   | <b>58%</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora

O ano cinco comparado ao ano quatro apresentou um aumento do ponto de equilíbrio contábil de 0,4%, ou seja, o equilíbrio ocorreu em um momento mais distante no faturamento.

A receita total com vendas cresceu na faixa de 2,25% e a margem de contribuição cresceu somente 0,6%, ou seja, pode-se deduzir que se venderam mais produtos que contribuíram menos para o resultado da empresa, isso faz com que o ponto de equilíbrio seja maior, pois é preciso vender mais para equiparar custos e despesas com a receita auferida no período. Já no ano cinco houve uma redução na lucratividade de 0,28 pontos percentuais, ficando em 13,02% a lucratividade deste ano.

Verifica-se que ao longo dos anos o resultado operacional variou, mas no último biênio aumentou ficando em 15%. O ponto de equilíbrio também melhorou representando 58% da receita total com vendas, sendo que no ano um era de 62%.

Avaliando o fluxo de caixa através do modelo constante na tabela 7, pode-se avaliar o controle das disponibilidades ao longo dos anos.

**Tabela 7 - Fluxo de Caixa**

| <b>EMPRESA</b>                      | <b>FLUXO DE CAIXA</b> |              |              |              |              |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ANO</b>                          | <b>1</b>              | <b>2</b>     | <b>3</b>     | <b>4</b>     | <b>5</b>     |
| <b>A - Existência: caixa/bancos</b> | 0,00                  | 152.399,60   | 314.306,66   | 486.055,13   | 668.887,64   |
| <b>B - Entradas</b>                 |                       |              |              |              |              |
| Receita Total com Vendas            | 1.257.553,00          | 1.295.279,00 | 1.334.137,00 | 1.375.162,00 | 1.406.116,00 |
| <b>Total de Entradas (B)</b>        | 1.257.553,00          | 1.295.279,00 | 1.334.137,00 | 1.375.162,00 | 1.406.116,00 |
| <b>C - Disponível (A + B)</b>       | 1.257.553,00          | 1.447.678,60 | 1.648.443,66 | 1.861.217,13 | 2.075.003,64 |
| <b>D - Saídas</b>                   |                       |              |              |              |              |
| Custos Variáveis                    | 858.404,66            | 884.155,71   | 910.680,14   | 938.104,01   | 966.248,62   |
| Custos Fixos                        | 246.748,74            | 249.216,23   | 251.708,39   | 254.225,48   | 256.767,73   |
| <b>Total de Saídas (D)</b>          | 1.105.153,40          | 1.133.371,94 | 1.162.388,53 | 1.192.329,49 | 1.223.016,35 |
| <b>E - Saldo Final (C - D)</b>      | 152.399,60            | 314.306,66   | 486.055,13   | 668.887,64   | 851.987,29   |

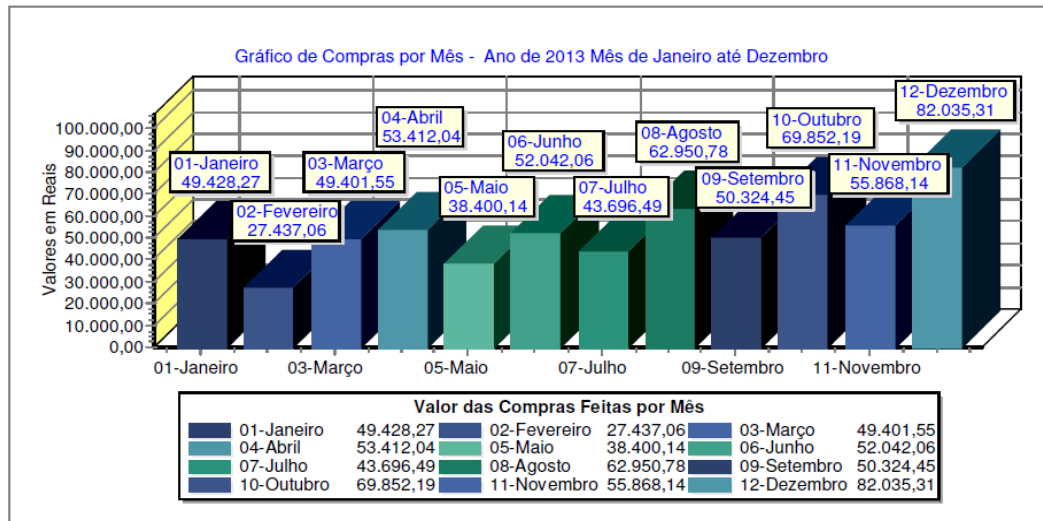
Fonte: Elaborado pela autora

As entradas e saídas de caixa acontecem em um ciclo dinâmico. E com a elaboração do fluxo de caixa, é estimado o volume de receitas e de gastos, e confrontando essas entradas e saídas, há o saldo acumulado do fluxo, que se for negativo, tem-se um *déficit*; se for positivo, um *superávit*; e se igual, um saldo nulo (LACRUZ, 2013).

Analisado os estudos de Lacruz (2013), percebe-se que existe um rigoroso controle de caixa, pois sempre existe saldo disponível em caixa, isso pode ser resultante da diversas práticas positivas de controle de fluxo de caixa, especialmente se suportadas por *softwares* específicos para isso, a empresa apresentou em todos os anos *superávit*.

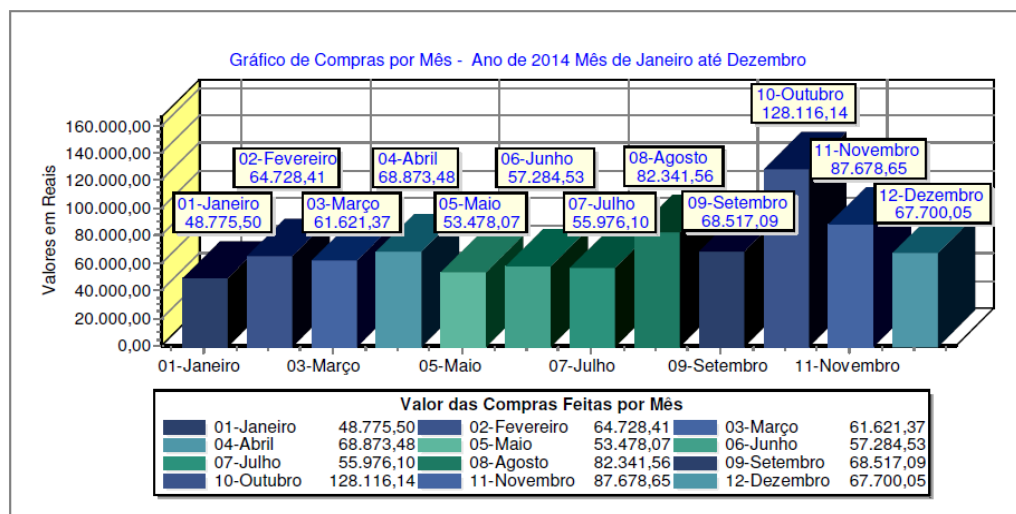
O valor médio das compras de produtos nos dois últimos anos ajudam a estimar os gastos e a fazer as projeções necessárias, especialmente para a avaliação do resultado da empresa.

**Gráfico 12 - Média de compra de produtos em 2013**



Fonte: Sistema Gdoor utilizado pela empresa Téc Master Informática

**Gráfico 13 - Média de compra de produtos em 2014**



Fonte: Sistema Gdoor utilizado pela empresa Téc Master Informática

Essa média de gastos em aquisição de produtos corrobora o controle de fluxo de caixa, bem como as variações no ponto de equilíbrio e receita operacional.

Como verificado no referencial teórico, pelo autor Lacruz (2013), para aferir se um projeto é viável, é utilizado o indicador VPL, que tem a representação de um valor atual para os fluxos futuros reais que serão gerados para o projeto, para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa para o seu valor presente e depois se subtrai o investimento inicial, descontando a uma taxa que representa o custo de oportunidade do investidor.

Para verificar a viabilidade da empresa Téc Master Informática, foi considerando o investimento de R\$ 548.201,53 e empregado a taxa acumulada da inflação de 9,49, com referência na data de 09/10/15 (nove de outubro de dois mil e quinze) (INFLAÇÃO, 2015), na fórmula a seguir:

$$VPL = \frac{CF1}{(1+i)^n} + \frac{CF2}{(1+i)^n} + \frac{CF3}{(1+i)^n} + \frac{CF4}{(1+i)^n} + \frac{CF5}{(1+i)^n} - CF0$$

Obtém-se o resultado para o VPL de R\$ 1.230.363,33, sendo um resultado positivo, o que torna o projeto viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa no horizonte projetado é maior do que o investimento inicial acrescido da remuneração do custo de oportunidade. Agora aplicada a taxa Selic de nove de outubro que é 14,15% tem-se um VPL de R\$ 986.855,41, houve uma redução no valor do VPL, porém as perspectivas ainda permanecem positivas, o projeto deverá ser aceito, pois, o retorno supera o investimento inicial.

A taxa interna de retorno ressalta a taxa de juros que anula a diferença entre os valores atuais dos retornos de seu fluxo de caixa e o investimento inicial. A TIR é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa esperadas de um projeto ao valor presente das saídas esperadas de caixa, no caso deste investimento a TIR é de 57,13%, que representa a taxa média periódica de retorno suficiente para repor o investimento realizado.

O princípio fundamental do método de *Payback* é mensurar o tempo necessário para a recuperação do capital de investimento inicial.

Abaixo tem-se o cálculo do fluxo de caixa acumulado, somado ano a ano a partir do ano zero:

**Tabela 8 - Payback Simples**

| Ano | Fluxo de Caixa | Fluxo de Caixa Acumulado |
|-----|----------------|--------------------------|
| 0   | -548.201,53    | -548.201,53              |
| 1   | 152.399,60     | -395.801,93              |
| 2   | 314.306,66     | -81.495,27               |
| 3   | 486.055,13     | 404.559,86               |
| 4   | 668.887,64     | 1.073.447,50             |
| 5   | 851.987,29     | 1.925.434,79             |

Fonte: Elaborado pela autora

Ao observar a Tabela 8 o payback simples (Prazo de Retorno do Investimento) é de 2 anos e 2 meses, ou seja, o *payback* ocorre no ano em que o fluxo de caixa acumulado passa a



ser positivo. Na prática o *payback* simples não é muito utilizado porque não leva em consideração uma taxa de juros para correção do dinheiro no tempo, ao contrário do *payback* descontado apresentado a seguir.

Exemplificando, ao utilizar o *payback* simples com o investido de R\$ 548.201,53 hoje e recuperar os mesmos valores depois de 2 anos e 2 meses, o projeto ainda não teria se pago. Por isso devemos utilizar o *payback* descontado, onde leva-se em consideração uma taxa de juros para trazer o fluxo de caixa a valor presente:

**Tabela 9 - Payback Descontado**

| Ano | Fluxo de Caixa | Fluxo de Caixa |                | Valor Presente Líquido |
|-----|----------------|----------------|----------------|------------------------|
|     |                | Acumulado      | Valor Presente |                        |
| 0   | -548.201,53    | -548.201,53    | -548.201,53    | -548.201,53            |
| 1   | 152.399,60     | -395.801,93    | 139.177,17     | -409.024,36            |
| 2   | 314.306,66     | -81.495,27     | 262.140,66     | -146.883,70            |
| 3   | 486.055,13     | 404.559,86     | 370.186,69     | 223.302,99             |
| 4   | 668.887,64     | 1.073.447,50   | 465.151,34     | 688.454,33             |
| 5   | 851.987,29     | 1.925.434,79   | 541.287,98     | 1.229.742,31           |

Fonte: Elaborado pela autora

Aplicada a taxa de 9,49% (ao ano), o *payback* descontado (baseado no Valor Presente Líquido) ocorre em 2 anos e 4 meses. Observe que o acumulado é o somatório do fluxo de caixa e, de forma semelhante, o VPL é o somatório dos valores presentes do fluxo de caixa.

### 3.3.2 Construção de Cenários

A realização de um plano de negócios requer além da análise da viabilidade financeira uma projeção de cenários para que se possa evitar desvios de resultados e preparar o empreendedor para as piores realidades que possam ocorrer.

Avaliando as condições gerais da empresa, e atendendo ao objetivo específico de analisar a rentabilidade financeira em um cenário positivo e negativo, segue a DRE para ilustrar melhor uma projeção de cenário provável, cenário pessimista e cenário otimista ilustrados considerando o faturamento de um mês.

**Tabela 10 - Cenário Provável**

| <b>Descrição</b>                   | <b>Valor</b>     | <b>(%)</b>    |
|------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>1. Receita Total com Vendas</b> | <b>97.600,00</b> | <b>100%</b>   |
| 2. Custos Variáveis                |                  |               |
| 2.1. (-) Custo Mercadoria Vendida  | 57.054,00        | 58,46%        |
| 2.2. (-) Impostos sobre vendas     | 5.338,72         | 5,47%         |
| 2.3. (-) Gastos com vendas         | 2.440,00         | 2,50%         |
| Total de Custos Variáveis          | 64.832,72        | 66,43%        |
| <b>3. Margem de Contribuição</b>   | <b>32.767,28</b> | <b>33,57%</b> |
| 4. Custos Fixos                    |                  |               |
| 4.1. (-) Custos Fixos Totais       | 23.135,91        | 23,70%        |
| <b>5. Resultado Operacional</b>    | <b>9.631,37</b>  | <b>9,87%</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora

O cenário provável é aquele que tem a maior chance de ocorrer, portanto o planejamento das estratégias a serem empregados pode-se basear nestes indicadores, realizando as avaliações periódicas para se verificar se houve migração para um cenário mais favorável ou não. O cenário pessimista elucida sobre as possíveis dificuldades que possam advir de um contexto adverso ao estimado.

**Tabela 11 - Cenário Pessimista**

| <b>Descrição</b>                   | <b>Valor</b>     | <b>(%)</b>    |
|------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>1. Receita Total com Vendas</b> | <b>80.032,00</b> | <b>100%</b>   |
| 2. Custos Variáveis                |                  |               |
| 2.1. (-) Custo Mercadoria Vendida  | 46.784,28        | 58,46%        |
| 2.2. (-) Impostos sobre vendas     | 4.377,75         | 5,47%         |
| 2.3. (-) Gastos com vendas         | 2.000,80         | 2,50%         |
| Total de Custos Variáveis          | 53.162,83        | 66,43%        |
| <b>3. Margem de Contribuição</b>   | <b>26.869,17</b> | <b>33,57%</b> |
| 4. Custos Fixos                    |                  |               |
| 4.1. (-) Custos Fixos Totais       | 23.135,91        | 28,91%        |
| <b>5. Resultado Operacional</b>    | <b>3.733,26</b>  | <b>4,66%</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora

O cenário pessimista considerou uma queda na receita de dezoito por cento, dessa forma os indicadores foram alterados conforme ilustrado na tabela oito acima. Já no cenário otimista houve um incremento na receita da ordem de 25%.

**Tabela 12 - Cenário Otimista**

| <b>Descrição</b>                   | <b>Valor</b>      | <b>(%)</b>    |
|------------------------------------|-------------------|---------------|
| <b>1. Receita Total com Vendas</b> | <b>122.000,00</b> | <b>100%</b>   |
| 2. Custos Variáveis                |                   |               |
| 2.1. (-) Custo Mercadoria Vendida  | 71.317,50         | 58,46%        |
| 2.2. (-) Impostos sobre vendas     | 6.673,40          | 5,47%         |
| 2.3. (-) Gastos com vendas         | 3.050,00          | 2,50%         |
| Total de Custos Variáveis          | 81.040,90         | 66,43%        |
| <b>3. Margem de Contribuição</b>   | <b>40.959,10</b>  | <b>33,57%</b> |
| 4. Custos Fixos                    |                   |               |
| 4.1. (-) Custos Fixos Totais       | 23.135,91         | 18,96%        |
| <b>5. Resultado Operacional</b>    | <b>17.823,19</b>  | <b>14,61%</b> |

Fonte: Elaborado pela autora

A correta projeção de cenários permite ao empreendedor observar o comportamento do mercado e estar preparado para enfrentar tanto cenários piores do que o previsto, bem como aproveitar as oportunidades de uma realidade mais próspera do que a projetada inicialmente.

Um empreendedor habituado ao uso do plano de negócios, pode deixar estratégias apontadas para cada um dos cenários estimados, dessa forma o tempo surge como aliado no amadurecimento das estratégias que podem ser consolidadas pelos demais itens do plano de negócios sendo considerados cada um deles de forma diferente de acordo com os cenários projetados e com as alterações de mercado.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo ao problema motivo de pesquisa deste estudo nessa seção será apresentado o plano de negócios e sua análise. Inicialmente, é avaliado o atendimento de cada um dos objetivos (geral e específicos), evidenciando-se uma síntese das principais conclusões a que se chegou a partir dos resultados da pesquisa, com base na análise dos dados. Por fim, são apresentadas sugestões para pesquisas e trabalhos futuros.

### 4.1 CONCLUSÕES

O estudo evidenciou a fragilidade das micro e pequenas empresas, que apresentam uma taxa de mortalidade superior a 50% antes de completarem três anos, isto é resultado da ausência de planejamento e deficiência na aplicação das técnicas administrativas por parte do empreendedor brasileiro, outros fatores que contribuem para o alto índice de falências são as pesadas cargas tributárias e as dificuldades de acesso ao crédito.

As micro e pequenas empresas são de fundamental importância para a economia, pois alocam grande parte da mão de obra do país, e contribuem com o desenvolvimento socioeconômico do Brasil, por isso é necessário o fortalecimento destas empresas, pois as altas taxas de mortalidade geram significativas perdas econômicas, com o plano de negócios aumenta em mais de 60% as chances de sobrevivência do empreendimento.

Quanto ao objetivo específico de fazer uma análise de mercado de Tecnologia da Informação, por meio de um estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores, foi alcançado, visto que foi evidenciado uma pesquisa com os clientes para ampliar o conhecimento do mercado de atuação da empresa pesquisada, com isso pode-se perceber que o item preço e recorrência das compras varia bastante, portanto torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias de atração de clientes e, especialmente, de recompra por parte dos consumidores que declararam na pesquisa buscarem produtos conforme sua necessidade, podendo esta variar consideravelmente.

E em relação aos fornecedores foram realizadas análises do desempenho importante nesse processo, pois conforme seus produtos, agilidade na entrega, prazo e condições de pagamento o resultado operacional e a margem de contribuição podem ser beneficiados se bem conhecidos pelo administrador da empresa.

Assim como o estudo e o entendimento dos concorrentes permite uma penetração de mercado mais qualificada e também permite a criação de estratégias que possam trazer

diferenciais competitivos claros na mente do cliente. Todo o entendimento mercadológico que o plano de negócios proporciona é essencial para que a empresa se destaque das demais no mercado.

O objetivo específico de apurar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento foi atingido. Na tabela 13, podemos reafirmar os estudos realizados no capítulo 3 (três) com o resumo dos indicadores:

**Tabela 13 - Indicadores**

| <b>Indicadores</b>               | <b>Ano 1</b>     | <b>Ano 2</b> | <b>Ano 3</b> | <b>Ano 4</b> | <b>Ano 5</b> |
|----------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ponto de Equilíbrio              | 777.404,26       | 762.308,11   | 747.506,24   | 731.486,49   | 734.082,69   |
| Lucratividade                    | 12,12%           | 12,50%       | 12,87%       | 13,30%       | 13,02%       |
| Rentabilidade                    | 27,80%           | 29,53%       | 31,33%       | 33,35%       | 33,40%       |
| Valor Presente Líquido           | 1.230.363,33     |              |              |              |              |
| Taxa Interna de Retorno          | 57,13%           |              |              |              |              |
| Prazo de retorno do investimento | 2 anos e 4 meses |              |              |              |              |

Fonte: Elaborado pela autora

Depois do estudo realizado, conclui-se que é viável a consolidação da empresa Téc Master Informática, apresentando um prazo de retorno de investimento de 2 anos e 4 meses. A empresa durante esse período deve procurar evitar a realização de empréstimos e financiamentos bancários, para que não aumente seu valor devedor e dessa forma aumente o prazo de retorno.

A análise da viabilidade demonstrou a dificuldade de incrementos significativos na receita total com vendas, isso corrobora as dificuldades mercadológicas do segmento de TI, que é altamente competitivo e mesmo numa região específica enfrenta forte concorrência. A margem de contribuição se demonstrou decisiva na obtenção de um resultado melhor, portanto a definição do *mix* de produtos e serviços a serem oferecidos tem papel relevante no resultado da organização.

O ponto de equilíbrio reflete a realidade potencial de lucro da organização. Quanto maior for o ponto de equilíbrio maior precisam ser as vendas em quantidade para se chegar ao equilíbrio entre receitas e despesas. Uma estratégia que pode ser adotada é a comercialização de produtos com maior valor agregado em termos de margem de contribuição, pois isso faz que com o equilíbrio ocorra num patamar menor e dessa forma a lucratividade chegue mais rápida e mais efetivamente.

A análise de viabilidade durante os cinco anos relatados e considerados mostra uma evolução da empresa em seu controle do resultado operacional, margem de contribuição e ponto

de equilíbrio. As vendas foram um item de menor representatividade na alavancagem da empresa. Tal fato pode ser justificado pela alta competitividade do setor e da localização física da empresa por estar alocado numa cidade pequena, apesar de fazer parte de um grupo de cidades que constitui um mercado consumidor expressivo.

O plano de negócios surge como resposta para realizar essa análise mercadológica, de viabilidade e de planejamento, inclusive na elaboração de cenários que permitem uma reação mais rápida frente às alterações que ocorrem no mercado.

A visão de viabilidade do negócio oferecida pelo plano de negócios pode evitar o insucesso do empreendimento, pois analisa de forma quantitativa e qualitativa as condições financeiras de sucesso ou de insucesso.

Quanto ao objetivo específico de obter informações contábeis confiáveis para a tomada de decisão foi atingido, e com essas informações contábeis a empresa poderá também encontrar alternativas para reduzir seus custos e aumentar a lucratividade, fazendo com que o prazo de retorno do investimento diminua, melhorando o resultado.

Expansividade tem sido um grande diferencial das empresas que tem um resultado positivo. O plano de negócios permite tal situação, pois cria condições de análise assertivas baseadas em informações contábeis e administrativas de qualidade para a tomada de decisão.

Deste modo, o presente trabalho quanto ao objetivo geral e em premissa à pergunta - Ao analisar o comércio varejista de T.I., na empresa Téc Master Informática, por meio do plano de negócios, é possível verificar a viabilidade de consolidação do empreendimento? – conclui-se que a empresa Téc Master Informática Ltda. Me, tem capacidade de consolidar-se no mercado e de se tornar uma das empresas líderes do mercado tecnológico da sua região de atuação, desde que mantenha o foco e continue aplicando o plano de negócios para analisar a sua viabilidade.

## 4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste trabalho foi desenvolvido um estudo experimental e preliminar por tratar-se da elaboração de um plano de negócios, para uma empresa já constituída, com intuito de verificar sua consolidação no mercado. Com os resultados obtidos, assim como o conhecimento adquirido, pode ainda despertar novos questionamentos como a necessidade de informações diferenciadas após sua conclusão, desse forma, apontam-se algumas sugestões para trabalhos futuros.

Sugere-se realizar um trabalho posteriormente com a empresa em questão e confirmar sua consolidação através de mais análises contábeis e análises de viabilidade econômico-financeiras não utilizados no presente trabalho.

Outra sugestão de estudo, seria com a mesma empresa desenvolver um estudo para abertura de uma filial.

Além disso, este estudo tem como principal objetivo a consolidação do empreendimento em questão, comércio varejista de T.I., mas abre também oportunidade para novos estudos e pesquisa dessa tipologia em outros ramos.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ANDRADE, Fabrício Teixeira; COSTA, Cássio Henrique Garcia; JUNIOR, Luiz Gonzaga de Castro. **Análise da viabilidade econômico-financeira da cafeicultura**: um estudo nas principais regiões produtoras de café do Brasil. XVI Congresso Brasileiro de Custos: Fortaleza - Ceará, 2009.
- BROM, Luiz Guilherme; BALIAN, José Eduardo Amato. **Análise de investimentos e capital de giro**: conceitos e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CASAROTTO Filho, Nelson; KOPITTKKE, Bruno H. **Análise de investimentos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CES 2015. **As 20 novidades da maior feira de eletrônicos que você precisa conhecer**. Las Vegas. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/ces-2015/73234-principais-lancamentos-tecnologias-tendencias-ces-2015.htm>> Acesso em: 11 de out. de 2015.
- CES 2015. **As 20 novidades da maior feira de eletrônicos que você precisa conhecer**. Las Vegas. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/lg-lanca-segunda-versao-de-celular-curvo-com-melhor-processador-do-mercado-05012015>> Acesso em: 11 de out. de 2015.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração financeira**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 7ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DINIZ, Maria Helena. **Código Civil Anotado**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DONATO, Claudio. **O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao/67341/>> Acesso em: 25 jun. 2014.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUARTE, Juliana Fraga; PETRI, Sérgio Murilo; SCHMITZ, Leandro Costa. **Análise de viabilidade: um caso para implementação de uma pequena empresa de tecnologia da informação em Florianópolis.** 4º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade: Florianópolis – Santa Catarina, 2011.

EMPRESÔMETRO: **Perfil Empresarial Brasileiro 2014.** Disponível em: <<http://www.empresometro.com.br/Site/Estatisticas>> Acesso em: 20 abr. 2014.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FASSIMA, P. H. et al. **Análise de viabilidade econômica de projetos de investimento: métodos utilizados em empresas fabricantes de balas do Estado do Rio Grande do Sul.** XIII Congresso Brasileiro de Custos: Belo Horizonte - MG, 2006.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

FORESTI, Luiz Fernando. **Varejo impulsiona a TI.** Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/mercado/Varejo-impulsiona-a-TI/#ixzz3WLsrZRhX>> Acesso em: 09 abr. 2015.

GARRISSON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial.** 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GITMAN, Lawrenc J. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração financeira.** 12ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

GUIMARÃES NETO, Oscar. **Análise de Custos.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBEVAR. **Ranking Ibevar: 120 maiores empresas do varejo brasileiro.** Disponível em: <<http://www.ibevar.org.br/#!/rankingibevar/c1u93>> Acesso em: 09 abr. 2015.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio 2012.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2012/default.shtm>> Acesso em: 09 abr. 2015.

INFLAÇÃO. **Banco Central do Brasil.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/default.aspx>> Acesso em: 03 out. 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14ª ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACRUZ, Adonai J. **Plano de negócios passo a passo: transformando sonhos em negócios.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

MACHADO, Luciano Valdir. **Estudo de viabilidade de ampliação por meio de um plano de negócios para uma empresa prestadora de serviços em segurança eletrônica.** Florianópolis, 2009, 73 p. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

MACHADO, Mariana Neis. **Análise da viabilidade de um negócio: um estudo para abertura de um escritório de contabilidade.** Florianópolis, 2010, 72 p. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

MALHEIROS, Rita de Cássia da C.; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J. C. de A.. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo.** Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 2005.

MARACAJÁ, Sergio de; HESS, Geraldo; BALLESTE, Fernando O. **Engenharia Econômica: análise e seleção de investimentos.** Rio de Janeiro: Unilivros Cultural. 198.

MARCONI, Daniela de Oliveira. **Plano de Negócios: análise da viabilidade da abertura de um escritório de contabilidade.** 2011. 111 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu.- **Contabilidade de custos.** 9ª ed. – 6 reimpr. – São Paulo: atlas, 2006.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade Básica e Estrutura das Demonstrações Financeiras.** 10ª ed. São Paulo: Frase, 2002.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PENEDO, Roberto da Cunha. **A Taxa interna de retorno na análise de investimentos.** Brasília: Lettera, 2005.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, Isabel Karasek. **Análise de viabilidade da implantação de uma academia de dança na cidade de Florianópolis – SC**. 2008, 55p. (Curso de Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios: Todos os Passos Necessários Para Planejar e Desenvolver Negócios de Sucesso**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SEBRAE. **A concorrência com grandes redes varejistas aumenta o desafio do micro e pequeno empresário em permanecer no mercado**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/segmentos-do-varejo/informatica-e-papelarias/portletbia.2013-02-21.9489581697/BIA\\_120000725](http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/segmentos-do-varejo/informatica-e-papelarias/portletbia.2013-02-21.9489581697/BIA_120000725)> Acesso em: 18 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Consultoria – Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/consultoria-estudo-de-viabilidade-economico-e-financeiro>> Acesso em: 18 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso em: 18 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Estudos & Pesquisas: Expectativas do mercado**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Outros-estudos,destaque,18](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Outros-estudos,destaque,18)> Acesso em: 09 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Manutenção e Reparo em Equipamentos de Informática**. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/6f23295ee85a67f70425175f3beb5641/\\$File/Manuten%C3%A7%C3%A3o%20e%20Reparo%20em%20Equipamento%20de%20Inform%C3%A1tica.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6f23295ee85a67f70425175f3beb5641/$File/Manuten%C3%A7%C3%A3o%20e%20Reparo%20em%20Equipamento%20de%20Inform%C3%A1tica.pdf)> Acesso em: 20 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: REGIÃO SUL**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%C3%B3rio%20Sul.pdf>> Acesso em: 09 abr. 2015.

SENNA, Ayrton. **Construindo um circuito de histórias em homenagem à Ayrton Senna**. Disponível em: <<http://www.ayrtonsenna.com.br/senna-experience/the-hero-warrior/>> Acesso em: 03 out. 2015.

VIANNA, Ilca Oliveira. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração**

**e análise.** São Paulo: Atlas, 1996.

ZANLUCA, Júlio César. **Contabilidade Gerencial** - O Que É? Como Utilizá-La? Disponível em:< <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontabil.htm> > Acesso em: 28 jan. de 2015.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra, 1998.

## APÊNDICE

## **APÊNDICE A - PESQUISA APLICADA COM OS CLIENTES DA TÉC MASTER INFORMÁTICA UTILIZADO NESTE TRABALHO.**

### **Pesquisa de Interesse e Satisfação**

Olá, este questionário está sendo aplicado com o objetivo de realizar um trabalho de conclusão de curso para bacharel em Ciências Contábeis, pela Universidade Federal de Santa Catarina — UFSC. Sua finalidade é avaliar os hábitos, costumes e opiniões de indivíduos que se utilizam da Tecnologia de informação. Essa pesquisa não irá utilizar mais do que 5 (cinco) minutos de seu tempo, e com a garantia que essas informações serão sigilosas e somente para o presente trabalho desenvolvido na UFSC.

Agradeço desde já a sua colaboração.

**\*Obrigatório**

#### **1. Qual o seu sexo? \***

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

#### **2. Qual sua idade? \***

- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 a 60 anos
- ☐ Mais que 60 anos

#### **3. Qual a sua escolaridade? \***

- ☐ Sem escolaridade
- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio incompleto
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo

#### **4. Qual é sua ocupação? \***

- ☐ Funcionário de empresa privada
- ☐ Funcionário público
- ☐ Profissional liberal
- ☐ Autônomo
- ☐ Empresário
- ☐ Desempregado
- ☐ Estudante
- ☐ Do lar
- ☐ Aposentado

**5. A sua faixa de renda mensal? \***

- ☐ Até R\$500,00 reais
- ☐ De R\$500,00 até R\$1.000,00 reais
- ☐ De R\$1.000,00 até R\$2000,00 reais
- ☐ De R\$2000,00 até R\$3000,00 reais
- ☐ De R\$3000,00 até R\$5000,00 reais
- ☐ Mais de R\$5000,00 reais

**6. Qual a região em que você mora? \***

- ☐ Florianópolis
- ☐ São José
- ☐ Biguaçu
- ☐ Palhoça
- ☐ Santo Amaro da Imperatriz
- ☐ Outro:

**7. Qual a frequência que compra novos produtos tecnológicos? \***

Exemplos: Computador, Tablet, Notebook, Smartphone, Suprimentos, entre outros.

- ☐ Semanal
- ☐ Mensal

- ☐ Semestral
- ☐ Anual
- ☐ Quando há necessidade
- ☐ Outro:

**8. Onde costuma comprar? \***

- ☐ Lojas virtuais
- ☐ Lojas do comércio local
- ☐ Lojas de departamento (Magazines)
- ☐ Lojas especializadas que prestam assistência
- ☐ Outro:

**9. Em relação ao local de suas compras: \***

- ☐ Sempre compra na loja de sua confiança
- ☐ Na que lhe oferece o melhor preço
- ☐ Na que lhe oferece o maior prazo de pagamento
- ☐ Na loja que oferece o melhor atendimento
- ☐ Escolhe pela qualidade e serviço prestado
- ☐ Outro:

**10. O que determina a sua decisão na escolha do produto? \***

- ☐ Qualidade
- ☐ Preço
- ☐ Marca
- ☐ Indicação
- ☐ Atendimento
- ☐ Outro:

**11. Quais dos produtos abaixo são indispensáveis em sua opinião? \***

Obs: Você pode selecionar mais de um item.

- ☐ Computador



- ☐ Notebook
- ☐ Smartphone
- ☐ Tablet
- ☐ Impressora
- ☐ Televisão
- ☐ Rádio
- ☐ Outro:

**12. Quais serviços técnicos você utiliza com mais frequência? \***

Obs: Você pode selecionar mais de um item.

- ☐ Atendimento técnico residencial
- ☐ Suporte técnico remoto (online)
- ☐ Instalação e reparação de programas
- ☐ Remoção de vírus e trojans
- ☐ Outro:

**13. Com qual frequência você faz uso de serviços tecnológicos? \***

- ☐ Semanal
- ☐ Mensal
- ☐ Semestral
- ☐ Anual
- ☐ Quando há necessidade
- ☐ Outro:

**14. Na aquisição de produtos e serviços defina sua preferência entre: \***

- ☐ Uma solução completa para todas as suas necessidades em uma única empresa
- ☐ Busca diferentes empresas especializadas em cada segmento para atender suas necessidades

**15. Na busca pela empresa ideal, quais fatores são determinantes na sua escolha? \***

Obs: Você pode selecionar mais de um item.

- ☐ Fácil acesso e estacionamento
- ☐ A empresa mais próxima de você
- ☐ Empresa de boa reputação e renome
- ☐ Qualidade no atendimento
- ☐ A indicação de um conhecido
- ☐ Outro:

## **ANEXO**

## ANEXO A – FACHADA LOJA TÊC MASTER INFORMÁTICA



Fonte: Fotografado pela autora

**ANEXO B – ABERTURA LOJA NO CENTRO DE SANTO AMARO DA IMPERATRIZ**

**SUCESSO ABSOLUTO NA  
INAUGURAÇÃO DA NOVA LOJA**

*Confira Algumas Fotos*



**Av. Dom Pedro II, Nº 8310 - Poço Fundo - Sto. Amaro da Imperatriz - Em Frente a Ponte de Caldas**  
**Agora também na Av. Beira Rio, 161 - Centro - Sto Amaro da Imperatriz**

Fonte: Jornal VIP – Edição 411 – 13 de maio de 2011



## Téc Master realizou a 1ª Feira Tecnológica em Santo Amaro no último sábado

A empresa Tec Master em comemoração ao seu aniversário de 10 anos, realizou no último sábado (20/09) um evento realizado pelas instalações do Tec Master Information, Robson e Sotomai, o qual reuniu convidados, amigos, clientes e parceiros da empresa para comemorar o aniversário de 10 anos da empresa. O evento foi realizado no salão de festas do hotel, decorado com presentes criativos e super-selecionados, pois além de agradar todos com o ambiente

show super animado de cantores Renato Cordeiro, A estropeada ficou sob os cuidados especiais de Vitor, o qual realizou um show muito bom e divertido. A 1ª Feira Tecnológica ficou mais feliz apenas uma pitada do que está por vir em 2016. Os proprietários e seus clientes e amigos pela presença. Em 2016 tem mais... aguardem!



APÓIO:



ANEXO C – 1ª FEIRA TECNOLÓGICA REALIZADA EM SANTO AMARO DA IMPERATRIZ